



**Уральский
федеральный
университет**

имени первого Президента
России Б.Н.Ельцина

**Институт
гуманитарных
наук и искусств**

**А. Э ФЕДОРОВА
Ю. А. ТОКАРЕВА**

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие



Министерство образования и науки Российской Федерации
Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б. Н. Ельцина

А. Э Федорова, Ю. А. Токарева

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие

Рекомендовано методическим советом
Уральского федерального университета
для студентов вуза, обучающихся
по направлению подготовки
38.03.03 — Управление персоналом

Екатеринбург
Издательство Уральского университета
2017

УДК 005.32(075.8)

ББК 65.291.6я73

Ф33

Рецензенты: каф. экономики труда и управления персоналом Ин-та менеджмента и информац. технологий Урал. гос. эконом. ун-та (завкаф. канд. экон. наук *А. Ю. Коковихин*); д-р экон. наук, проф., завцентром исследований социоэкономической динамики Ин-та экономики УрО РАН *О. А. Козлова*

Научный редактор — канд. филос. наук, доц. *О. В. Охотников*

На обложке использовано изображение с сайта <http://skilsin.com>

Федорова, А. Э.

Ф33 Антикризисное управление персоналом организации : учеб. пособие / А. Э. Федорова, Ю. А. Токарева. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017. — 164 с.

ISBN 978-5-7996-2169-8

В учебном пособии раскрыты основные особенности управления персоналом организации в условиях кризисных ситуаций. Особое внимание уделено причинам и последствиям кризиса персонала, деятельности кризисных и антикризисных руководителей, проблеме использования токсических практик управления и антикризисным кадровым технологиям.

Издание адресовано студентам высших учебных заведений, а также работникам, занятым в сфере управления.

Библиогр.: 40 назв. Табл. 12. Рис. 12.

УДК 005.32(075.8)

ББК 65.291.6я73

ISBN 978-5-7996-2169-8

© Уральский федеральный
университет, 2017

Введение

Закон циклического развития указывает, что на различных этапах развития жизненного цикла любой экономической системы возникают кризисные явления. Организации развиваются с помощью кризисов. Кроме того, современные условия экономической деятельности характеризуются нестабильностью, являющейся источником и причиной возникновения различного рода кризисных ситуаций. Однако необходимость поддерживать конкурентоспособность организации способствует расширению инновационных процессов и их внедрению в работу персонала. В результате работники осуществляют свою деятельность в нетипичных условиях, зачастую решая нестандартные задачи, что требует от них мобилизации собственного профессионально-личностного потенциала, повышенного психического напряжения, что изменяет поведение персонала и оказывает воздействие на эффективность его деятельности.

Одним из главных факторов эффективности управления в условиях кризисной ситуации является профессионализм, который определяется подготовкой специалистов, способных предвидеть, своевременно распознавать и успешно решать все проблемы развития. Таким образом, становится очевидной необходимость отдельного изучения вопросов антикризисного управления персоналом организации, формирования профессиональных знаний, умений и навыков успешного разрешения кризисных ситуаций в организации.

1. Сущность и формы кризиса персонала организации

К*risis* (греч.) — решение, крутой перелом, тяжелое переходное состояние какого-либо процесса. В самом общем виде кризис есть нарушение равновесия системы и в то же время переход к новому ее равновесию; это острая форма движения — через конфликт — к иному состоянию [2].

Толкование греческого термина и вышеприведенные трактовки требуют выделения понятий «кризисная ситуация», «кризисное состояние» и собственно «кризис».

Кризисной ситуацией в организации является любое отклонение от привычного режима функционирования системы или отдельного ее элемента, вызывающее стрессовые реакции персонала и характеризующееся необходимостью принятия нестандартных решений, мобилизации профессионально-личностного потенциала и наличием как отрицательных, так и положительных последствий.

Кризисное состояние организации — явление, характеризующееся признаками необратимости отдельных процессов, вызванных кризисной ситуацией, требующих более масштабного вмешательства для предупреждения их перерождения в кризис.

Собственно кризис — состояние системы, при котором она становится нежизнеспособной. В частности, кризис в российской экономике традиционно воспринимается как предбанкротное состояние, убыточность производства и неплатежеспособность организации. На основании данного подхода выделяют четыре формы кризиса: снижение рентабельности и объемов прибыли, убыточность производства, истощение или отсутствие резервных фондов, неплатежеспособность.

Кризис в различных своих проявлениях существенно меняет условия деятельности организации [1]. Следовательно, система антикризисного управления в значительной мере отличается от традиционного управления как управления в стабильных условиях [17]. Обобщенная сравнительная характеристика традиционного и антикризисного управления приведена в табл. 1.

Таблица 1

**Сравнительная характеристика
традиционного и антикризисного управления**

Параметры сравнения	Управление	
	традиционное	антикризисное
Условия деятельности организации	Невысокий темп изменений; предсказуемость ситуации; управленческие проблемы, повторяющиеся, знакомые	Высокий темп изменений; непредсказуемость ситуации; управленческие проблемы, неповторяющиеся, новые
Цели деятельности организации	Традиционная цель — получение максимальной прибыли	Антикризисные цели, связанные с ликвидацией причин кризисных тенденций или их последствий. Критерии: минимизация времени, минимум потерь при преодолении кризисных тенденций
Решение управленческих проблем	Реакция в ответ на возникшую проблему; ориентация на прошлый опыт	Предвидение и возможное предупреждение проблем; творческий поиск
Организация ресурсов для достижения целей	Жесткая структура	Маневренная (гибкая) структура на основе распределения ресурсов в соответствии с антикризисными приоритетами
Характер управленческой информации	Регламентированные информационные потоки; точная, избыточная информация	Зависимость информационных потоков от складывающейся кризисной ситуации; недостовверная, недостаточная ситуация

Окончание табл. 1

Параметры сравнения	Управление	
	традиционное	антикризисное
Организационная структура управления	Стабильная или экстенсивно изменяющаяся; четкое распределение функций на длительный период; узкая профессиональная направленность	Гибкая, меняющаяся в соответствии с антикризисными приоритетами; отсутствие четкого распределения функций на длительный период; широкая и частично непредсказуемая область действий
Система поощрений	Поощрения за стабильность и эффективность	Поощрения за инициативу
Стиль руководства	Умение установить единство подходов	Умение вдохновить людей на восприятие изменений
Персонал	Обладает необходимым профессиональным инструментарием; благоприятный морально-психологический климат	Не обладает необходимым профессиональным инструментарием, соответствующим требованиям новых условий; характеризуется стрессовым состоянием, повышенной конфликтностью, сопротивлением изменениям

Создание системы антикризисного управления в организации преследует две главные цели:

- предотвращение и снижение риска возникновения кризиса в организации;
- снижение отрицательных последствий кризисной ситуации и возможно быстрая их ликвидация [8].

Достижение этих целей требует постоянного сбора, обработки и анализа информации, на основе которой разрабатываются и осуществляются антикризисные мероприятия. При этом очень важно видеть симптомы кризисного развития, которые проявляются как в показателях, так и в тенденциях их изменений. Так, например, анализ показателей производительности труда, текучести персонала, уровня трудовой дисциплины, удовлетворенности трудом, уровня конфликтности и других может характеризовать положение организации относительно наступления кризиса персонала.

Однако симптомы не всегда отражают причины кризиса, которые нередко кроются глубже внешнего проявления кризисных признаков. Тем не менее симптомы позволяют установить причины.

Причина кризиса — события или явления, вследствие которых появляются факторы кризиса.

Фактор кризиса — событие, или зафиксированное состояние, или установленная тенденция, свидетельствующие о наступлении кризиса [11].

В качестве факторов кризиса персонала может рассматриваться низкая производительность труда, нарушение трудовой дисциплины, высокая текучесть кадров. Причиной могут быть недостатки системы мотивации, отсутствие социальной защищенности, низкий уровень квалификации работников. Симптомы кризиса — появление первых признаков отрицательных тенденций в динамике показателей трудовых показателей, конфликты, ухудшение морально-психологического климата и др.

Кризисные явления во внешней и внутренней среде организации, так или иначе отражаясь на профессиональной деятельности работников, вызывают кризис персонала организации — понятие, требующее отдельного изучения. Знание причин и последствий кризиса персонала позволяет сделать ситуацию управляемой и снизить уровень кризиса в организации [15].

С точки зрения человеческого фактора для ситуации кризиса персонала характерно возникновение как минимум двух проблем. Во-первых, это рассогласование между профессиональным инструментарием, которым владеют работники, и тем, который требуется для новой ситуации. Во-вторых, это неадекватность сложившейся организационной культуры новым условиям внешней среды.

Кризис персонала организации — несоответствие мотивационных установок, профессионального инструментария работников и условий труда требованиям организационных целей и задач [19].

Причины возникновения кризиса в организации и, как следствие, кризиса персонала могут быть внешними и внутренними.

Внешние по отношению к организации причины, на которые влиять невозможно или возможно ограниченно, сводятся к следующему: отсутствие цивилизованного рынка как социального института, связанного с жизнью и отношениями людей; ужесточение конкуренции; отсутствие последовательной экономической политики правительства; инфляционные процессы и др.

Внутренние причины кризиса организаций проявляются прежде всего: в несогласованности денежных потоков (приток и отток денег); неэффективности менеджмента; отсутствии индивидуальной

работы с людьми; неготовности руководящего состава управлять в условиях кризиса [2].

Необратимые последствия обозначенных явлений приводят к банкротству организации. Трудовая деятельность работников кризисной организации качественно отличается от деятельности персонала, сопровождающейся периодическими кризисными явлениями, в относительно стабильно функционирующей организации. Следовательно, следует различать понятия «кризис персонала организации» и «кризис персонала организации-банкрота».

Кризис персонала организации-банкрота проявляется в отсутствии экономических выгод и личного духовного удовлетворения, вызванного внешними и внутренними причинами, приведшими организации к состоянию банкротства.

Современные реалии российского предпринимательства обусловили появление различных типов кризисов персонала организации, среди которых следует назвать управленческий, инновационный, переходный кризисы и кризис стабильности.

Управленческий кризис характеризуется наличием острой психологической или моральной несовместимости между членами управленческой команды. Особенности управленческого кризиса проявляются в высокой текучести среди руководителей, постоянных конфликтах между ними [7].

Инновационный кризис проявляется в том случае, если руководство в организации не очень грамотно вводит новшества. Внедрение новых технологий нередко сопровождается резким повышением уровня конфликтности, увольнением ценных сотрудников, неожиданной сменой руководства, повышенным уровнем абсентеизма и др.

Переходный кризис можно отнести к кризису развития, который проявляется при переходе от одного этапа жизненного цикла организации к другому, когда меняются стратегические цели и ключевой персонал, призванный эти цели претворять в жизнь. Так, если на стадии становления организации ключевыми работниками являются «творцы», обладающие креативным мышлением и способностью работать в команде в условиях повышенного риска, то на этапе бурного роста на первый план выходят «продавцы», использующие методы агрессивных продаж в условиях жесткой конкурентной среды. На стадии стабилизации востребованы так называемые «технологи», то есть сотрудники, умеющие работать технологично, обладающие

высоким уровнем квалификации и способные к рутинной работе. В ситуации спада организации жизненно необходимы «новаторы» — профессионалы широкого профиля, имеющие инновационное мышление, позволяющее найти новые возможности для выхода на новый уровень развития. Все эти изменения сопровождаются кризисными явлениями, которые могут быть выражены в столкновении интересов и ценностей различных групп работников, неприятии сотрудниками изменений в условиях работы, новых требований и задач [14].

Кризис стабильности можно обозначить как кризис застоя. Организация работает достаточно успешно, долгое время она прочно занимает свою нишу, имеет надежных партнеров и постоянных клиентов. Тем не менее нововведения отсутствуют, люди работают без энтузиазма, без высоких результатов, часто требуют повышения заработной платы и расширения бонусов, нарушают трудовую дисциплину.

Проявлением и важной особенностью кризиса персонала организации, которые определяют способность или неспособность организации выжить, является ориентированность работников на внутриорганизационные изменения. Рассмотрим подробнее ситуации, представленные в табл. 2.

Таблица 2

**Типы руководства при различных ситуациях
кризиса персонала организации**

Эмоциональ- ная составляю- щая	Инструментальная оснащенность	
	Персонал обладает необходимым профессио- нальным инструментарием	Персонал не обладает необходимым профессио- нальным инструментарием
Персонал не ориенти- рован на изменения	Ситуация 1. Работники не хотят работать в новых условиях, но оснащены инструментально. Тип руководителя — дрессировщик	Ситуация 2. Работники не хотят работать в новых условиях и недостаточно оснащены инструментально. Тип руководителя — антиманипулятор
Персонал ориентиро- ван на изменения	Ситуация 4. Работники хотят работать в новых условиях и оснащены соответствующим инструментарием. Тип руководителя — тьютор	Ситуация 3. Работники хотят работать в новых условиях, но недостаточно оснащены инструментально. Тип руководителя — инструктор

Ситуация 1 — работники не хотят работать в новых условиях, но оснащены инструментально. Ситуация может быть характерна для наукоемких, узкоспециализированных, но выполняющих сложную деятельность организаций. Здесь обычно складываются сплоченные коллективы работников с высокой квалификацией, но не реагирующих на изменения внешней среды.

Задача руководителя состоит в том, чтобы повысить уровень мотивации работников на изменения. Стратегия работы с персоналом лежит в плоскости «принуждение — конфликт — подкрепление». Адекватным поведением руководителя в данной ситуации будет поведение очень требовательного начальника, действующего в соответствии с правилами и нормами. Руководитель должен довести до подчиненных правила поведения, систему оценки и вознаграждений-наказаний. Если после оглашения правил сотрудники продолжают работать неэффективно, то должно следовать порицание, наказание, причем значимое и открытое. Если руководителю не удастся убедить работников в правильности предлагаемой им стратегической ориентации организации, тогда остается лишь избавляться от «идейно противостоящих» работников.

Ситуация 2 — работники не хотят работать в новых условиях и недостаточно оснащены инструментально. Ситуация возникает тогда, когда персонал внутренне отторгает любую ориентированность на нововведения, а любое изменение собственного поведения оценивается как отступничество. По отношению к руководителю сотрудники пытаются осуществить манипуляцию, то есть заручиться его поддержкой в борьбе с нововведениями.

Задача руководителя в данной ситуации — противостояние манипуляциям со стороны персонала и постепенное введение конкурентных отношений между исполнителями в качестве организационной нормы. Это позволит перехватить инициативу в управлении и сформировать новую управленческую команду. Рациональный способ поведения руководителя — противостояние непродуктивному времяпрепровождению, при котором сотрудники много времени тратят на порицание ситуации, порождение и разрешение конфликтов, воспоминания о прошлом и т. д. Как правило, стратегическое кадровое решение будет связано с частичной заменой персонала, поэтому руководителю важно избегать всяческих отношений личного плана, которые потом могут быть истолкованы как поддержка кого-то из сотрудников или какой-то группировки.

Ситуация 3 — работники хотят работать в новых условиях, но недостаточно оснащены инструментально. Такая ситуация может возникнуть в организации, в которой работают прогрессивные люди либо есть сильный лидер, словам которого сотрудники верят и готовы пойти за ним. Для сотрудников, как правило, наиболее важен вопрос уровня профессиональной компетентности руководителя: ему будут готовы подчиняться только в том случае, если он сам будет способен работать по-новому.

Для руководителя подобная ситуация может стать одной из самых благоприятных для проведения реорганизации и преодоления кризиса. Руководитель вынужден взять на себя функции по подготовке персонала непосредственно на рабочем месте, в ситуации жесткого временного ограничения и конкретной предметной ориентации обучения. Это тип обучения — инструктирование, когда начальник работает как профессионал-руководитель, соединяя собственные знания технологии и понимание специфики индивидуальности каждого конкретного сотрудника.

Ситуация 4 — работники хотят работать в новых условиях и оснащены соответствующим инструментарием. Организацию, имеющую такую кадровую ситуацию, отличают высокая степень готовности к изменениям, внимание к ценностям и обостренное отношение к профессионализму руководителя, причем не столько к наличию у него специальных, узких знаний, сколько к его умению сформулировать образ будущего и приемлемые для персонала цели и ценности. Работники хотят видеть своего руководителя транспрофессионалом, наделенным к тому же лидерскими качествами. Отсутствие такого руководителя приводит к кризису персонала организации.

Руководитель должен построить процесс включения профессионалов в подготовку, принятие и реализацию управленческих решений. Для оптимального включения работников организации в управление руководитель должен проводить с ними анализ существующих проблем, постепенно готовя свою собственную управленческую команду. С точки зрения создания устойчивой организации эта ситуация наиболее благоприятна.

В соответствии с законом цикличности развития, кризис следует рассматривать как обычное явление, естественный этап жизни организации. Следовательно, каждая организация, используя системный подход (рис. 1), должна иметь собственную концепцию антикризис-

ного управления, позволяющую оперативно и эффективно реагировать на вызовы турбулентной экономической среды.



Рис. 1. Элементы системы антикризисного управления персоналом организации

Вопросы и задания для размышления

1. Почему в условиях кризисной ситуации в организации всегда требуется принятие нестандартных управленческих решений?
2. Может ли кризисная ситуация в организации сопровождаться положительными явлениями? Если да, то какими?
3. Почему отрицательная динамика уровня удовлетворенности трудом является симптомом возникновения кризиса персонала организации?
4. Почему кризис в организации всегда имеет человеческую природу?
5. Чем отличается кризис персонала организации от кризиса персонала организации-банкрота?
6. Какие выделяются разновидности кризиса персонала в зависимости от стадии жизненного цикла организации?
7. В современной теории управления организацией менеджмент принято делить на «безличностный» (hard management), для которого человек, работник — лишь один из элементов и факторов процесса производства наряду с финансами, стратегией, юридическими нормами и т. д., и «личностный» (soft management), в котором человек с его психологией, эмоциями, устремлениями — главная составляющая деятельности предприятия. Какой из обозначенных типов менеджмента отвечает, на ваш взгляд, сущности антикризисного управления персоналом?

2. Психолого-управленческая концепция кризисных и антикризисных менеджеров

Одним из источников возникновения кризисной ситуации в организации является присутствие в ней кризисного типа менеджера, то есть руководителя, генерирующего кризисные ситуации [14].

Выявление кризисного менеджера в организации можно осуществлять с позиции соответствия свойств личности работника профессионально-личностным характеристикам эффективного руководителя. Так, например, в совокупности различных качеств менеджера ведущую роль играют такие качества, как воля и интеллект, сочетание которых может быть различным (табл. 3).

Таблица 3

**Разновидности сочетания воли и интеллекта руководителя
и их влияние на эффективность управленческой деятельности**

Сочетание качеств	Проявления		Последствия
	Руководитель	Персонал	
Низкий интеллект — слабая воля	Сложность в принятии решений; сложность реализации принятых решений; сильная подверженность влиянию извне (не имеет устойчивую систему собственных принципов и позиций)	Низкая исполнительская дисциплина; неуважение, часто презрительное отношение к руководителю	Руководитель не может долго управлять, дело придет в упадок

Окончание табл. 2

Сочетание качеств	Проявления		Последствия
	Руководитель	Персонал	
Высокий интеллект — слабая воля	Сложность реализации принятых решений; сильная подверженность влиянию извне; проблемы с личной организованностью; неспособность делегировать задачи и полномочия	Низкая исполнительская дисциплина; уважение руководителя только как эксперта	Низкая продуктивность управленческой деятельности; низкая скорость развития организации
Сильная воля — недостаток интеллекта	Сложность в принятии эффективных решений; жесткий, авторитарный стиль управления; волюнтаризм, самодурство; неспособность выстраивать доверительные отношения и эффективное взаимодействие с подчиненными	Видимое поведение: уважение, почитание, подхалимство; скрытое поведение: страх, отчуждение, недоверие	Успешность в определенных условиях, при соответствующем подборе персонала; успех не будет достаточным и продолжительным, потому что современное управление построено на глубоком понимании сложных проблем развития

Кризисные менеджеры отличаются осознанным или неосознанным умением вводить управляемые ими системы в кризис или создавать его. Для своевременного выявления кризисных менеджеров в организации и предупреждения возможного ущерба от их деятельности необходимо представлять некоторые свойственные им характеристики. Выделяются несколько типов кризисных менеджеров (рис. 2).



Рис. 2. Классификация кризисных типов руководителей

Сознательный кризис-менеджер обладает профессиональным умением разваливать управляемую систему. Данный тип используется в конкурентной борьбе [17].

Появление группового кризис-менеджера связывается с одной из распространенных управленческих болезней — плохим взаимодействием участников руководящей команды, которое может найти выражение во вхождении системы в кризис. Здесь действует социально-психологический закон, который можно назвать клубком неточных действий: именно по причине плохой согласованности, низкого уровня взаимодействия постепенно образуется «клубок», приводящий к нежелательным последствиям. Таким образом некоторые управленческие команды приносят меньше вреда своей системе, потому что ее формальным лидерам удастся гасить микрокризисы, возникающие из-за неверных решений или действий своих коллег.

Безотчетный кризис-менеджер уверен, что управляет на достаточном профессиональном уровне, но своими действиями или бездействием приводит управляемый объект в кризисное состояние. Внутри себя данный тип неоднороден.

Активный кризис-менеджер отличается высокой энергичностью, плодотворностью различными идеями. Такие руководители разводят бурную деятельность, но результаты чаще оказываются отрицательными. Пассивный кризис-менеджер дестабилизирует управляемую систему, используя тактику ухода от решения проблем. Подобная тактика особенно разрушительна в ситуации кризиса, которая требует принятия быстрых и решительных мер [14].

Оценочные технологии, позволяющие определять причины возникающих кризисных ситуаций на различных уровнях управления (государство, регион, организация), в большинстве случаев констатируют одну и ту же управленческую болезнь — недостаточную компетентность руководителей и специалистов. Таким образом, если произошел кризис, прежде всего нужно искать носителя некомпетентности. Здесь следует также учитывать принцип Питера: каждый руководитель, двигаясь по служебной лестнице вверх, рано или поздно достигает своего уровня некомпетентности.

Американский психолог Д. Канеман доказал, что деловые люди очень часто принимают иррациональные решения, боятся проявить доверительность, недооценивают свои потери, откладывают принятие важных решений либо принимают эгоистичные и субъективные решения. Если руководитель обладает указанными характеристиками, то его можно идентифицировать как безотчетного кризис-менеджера [17].

Шведские ученые Б. Карлофф и С. Седеберг выделяют два типа управленцев: традиционный и стратегический. Традиционный менеджер часто принимает субъективные решения, мешающие успешному бизнесу, реализуя свои страхи и предпочтения, самоутверждается, стремится к личному обогащению и т. п. Стратегический лидер руководствуется целями бизнеса, его субъективное и иррациональное влияние на дело сведено к минимуму. Таким образом, руководителя традиционного типа также можно классифицировать как кризисного менеджера [17].

В зарубежной литературе последних лет все шире используется термин «токсический менеджер» для идентификации работника, занимающего руководящую должность, который наносит вред социально-психологическому благополучию персонала в частности и организации в целом. Благополучие личности складывается из ряда составляющих. Социальное благополучие — это удовлетворенность личности межличностными связями и своим статусом в микросоциальном окружении, чувство общности и т. п. Психологическое благополучие (душевный комфорт) — это слаженность психических процессов и функций, ощущение целостности, внутреннего равновесия. В силу специфики своей деятельности, руководитель оказывает непосредственное влияние на перечисленные составляющие благополучия своих подчиненных. Деструктивное влияние токсического ру-

ководителя является причиной возникновения кризиса персонала организации. Следовательно, понятия «кризисный менеджер» и «токсический менеджер» идентичны.

Целесообразно дополнить классификацию токсических менеджеров с учетом различных комбинаций жесткого поведения, сложности личности, нестабильности настроения и импульсивности. Американский ученый Р. Лубит выделяет четыре категории токсических менеджеров [37] в зависимости от основных особенностей личности:

самовлюбленный —

- готовность использовать других;
- готовность преступить закон;
- желание контролировать и доминировать над другими;
- высокомерное отношение к коллегам и подчиненным, но смиренность в присутствии начальника;
- высокая чувствительность ко всему, что угрожает собственной самооценке;
- постоянное хвастовство;
- чрезмерное фантазерство;

агрессивный —

- безжалостность, восприятие мира как места беспощадной конкуренции;
- получение удовольствия от запугивания других;
- использование агрессии как средства самозащиты;

жесткий —

- наличие страха допустить ошибку;
- установление жесткой иерархии как способа управления организацией;
- уверенность в собственной правоте, неумение слушать других;

слабый —

- депрессивность, тревожность, выгорание, пристрастие к алкоголю.

Зарубежные авторы используют два подхода к определению сущности явления деструктивного руководства. Одни полагают, что деструктивное руководство выражается в отчуждении и предательстве или в таких формах поведения, как манипуляция, запугивание, принуждение и односторонняя связь. Другие считают, что деструктивное руководство имеет негативные последствия в первую очередь

для сотрудников, а также для их семей, представляя собой угрозу для социального и физического благополучия, которые в значительной степени игнорируются, что ведет к увеличению заболеваемости, алкоголизма, наркомании и проблем психического здоровья [38]. Тем не менее является бесспорным то, что подобный тип управления снижает эффективность организации, приводит к нежелательным последствиям и наносит социальный ущерб.

Пеллетье К. Л. выделяет несколько типов деструктивного руководства, характеристики которых позволяют идентифицировать токсического менеджера как руководителя, наносящего серьезное и продолжительное негативное влияние на индивидуумов, группы и организации в силу своих дисфункциональных личностных качеств и деструктивного поведения [7]:

- 1) оскорбляющий — враждебные формы вербального и невербального поведения за исключением физического контакта;
- 2) тиранический — отсутствие доверия, снисходительное, высокомерное, жесткое и негибкое отношение;
- 3) разрушительный — нарушение интересов организации путем подрывания и (или) саботирования ее цели, задач, ресурсов, снижения эффективности, мотивации, благополучия или удовлетворенности подчиненных своей работой;
- 4) запугивающий — психологический террор сотрудника, имеющего более слабое или подчиненное положение;
- 5) безрезультатный и неэтичный — дисфункциональное поведение: жесткость, черствость, злость, коррумпированность.

Важнейшей особенностью деструктивного руководства является применение токсических методов управления людьми, вследствие чего в организации появляются токсические рабочие места, на которых руководство полностью сосредоточено лишь на получении прибыли в ущерб физическому и духовному благополучию как сотрудников организации, так и общества в целом.

Понятие «токсическое рабочее место» включает все дисфункциональные факторы профессиональной среды, то есть те факторы трудового процесса, воздействие которых на работающего может вызвать какие-либо нарушения здоровья: снижение уровня адаптации организма, увеличение частоты случаев соматических и инфекционных заболеваний, временное или стойкое снижение работоспособности, увеличение профессиональной заболеваемости.

Некоторые характеристики токсических рабочих мест включают [11]:

- 1) высокий уровень абсентеизма и текучести кадров;
- 2) низкий уровень исполнительской дисциплины и качества выполняемой работы;
- 3) большое количество жалоб от клиентов;
- 4) борьбу за власть и другие формы соперничества;
- 5) неудовлетворенность работников уровнем материального и морального вознаграждения;
- 6) нежелание сотрудников выполнять какие-либо социальные функции в трудовом коллективе;
- 7) ухудшение социально-психологического климата;
- 8) психологический террор на рабочем месте;
- 9) деструктивное руководство.

Идентификация токсических менеджеров позволяет принимать превентивные меры для того, чтобы снизить риск социально-экономического ущерба вследствие деятельности такого менеджера в организации. Самым эффективным методом определено является оценка кандидатов на вакантную руководящую должность на этапе отбора. Тем не менее время от времени токсические менеджеры появляются в жизни каждой организации, и важно признать проблему для того, чтобы выработать эффективную модель отношений в системе антикризисного управления персоналом.

Антикризисный тип руководителя (АТР) — это менеджер, владеющий специальными профессиональными знаниями, умениями и технологиями, обладающий индивидуальными свойствами личности, соответствующими требованиям антикризисного развития организации, [14].

Компетенции АТР подразделяются по следующим основным группам.

- 1) Умения, необходимые для реализации функций антикризисного управления:
 - умение ставить перспективные цели и задачи, рационально планировать работу, оперативно управлять в изменяющихся условиях, четко доводить задания для подчиненных в ясной и понятной форме;

- умение реализовать основные формы работы — оперативные совещания, служебную переписку, переговоры;
- умение координировать деятельность управляемой системы — распределять функции, задачи, полномочия и обязанности;
- умение делегировать полномочия, функции, власть;
- умение активизировать работу сотрудников — стимулировать, мотивировать, воодушевлять;
- умение организовать свою личную работу — планировать время, соблюдать режим, не поддаваться течучке.

2) Умения, связанные с реализацией педагогической функции.

Для реализации данной функции АТР должен обладать высоким уровнем развития собственных профессиональных и морально-этических качеств, владеть основами социальной психологии и конфликтологии.

Важным условием эффективной реализации педагогической функции АТР является его авторитет и престиж.

Авторитет руководителя — мера того, насколько подчиненные считают с мнением руководителя, его советами, указаниями, распоряжениями, стремятся выполнить приказы. Престиж руководителя — это мера признания способностей, превосходства знаний, заслуг, успехов руководителя и уровень влияния этих факторов на исполнительность подчиненных.

Авторитет обеспечивает АТР дополнительные возможности воздействия на подчиненных в достижении экстренных задач. Престиж выступает наиболее эффективным рычагом воздействия в интеллектуальных и творческих коллективах.

3) Умения, связанные с коммуникативной функцией.

Коммуникационная сеть имеет два контура: личностный и информационный. Потребность оптимизации коммуникационной сети, необходимость построения ее с точки зрения экономичности и качества требуют от АТР умения общаться с людьми, налаживать контакты с сотрудниками, партнерами, клиентами, представителями внешних организаций и государственных структур. АТР должен быть способен слушать собеседника, входить в его положение и интересы, контролировать собственные эмоции.

Реализация каждой группы умений подразумевает наличие определенных индивидуальных качеств (рис. 3).



Рис. 3. Индивидуально-личностные качества эффективного руководителя антикризисного типа (АТР)

Следующей важной составляющей модели АТР является психология личности. Ее определяют три характеристики: тип личности, темперамент и уровень интеллекта.

По типу личности возможны два варианта: экстраверт (направлен на внешний мир) и интроверт (направлен на внутренний мир). Экстраверт общителен, легко принимает все новое, но часто бросает начатое, не закончив. Интроверт замкнут, в поступках руководствуется внутренними соображениями, у него хорошо развита интуиция, способен точно просчитать ситуацию. Абсолютные экстра- и интроверты встречаются редко, тем не менее в личности АТР в большей степени должны присутствовать черты интроверта.

Известно, что по темпераменту существует четыре основных типа [8]:

1) сангвиник — спокойный, уравновешенный, подвижный, адекватная самооценка, трудолюбив. Слабая черта — неумение быстро перестраиваться в новых условиях;

2) флегматик — эмоционально устойчив, темп мышления замедлен, самооценка занижена, инертен;

3) холерик — эмоционально неустойчив, отличается ускоренным темпом мышления, высоко коммуникабелен, активен. Познавательные процессы (внимание, восприятие, память) чрезвычайно подвижны, самооценка завышена;

4) меланхолик — эмоционально чувствителен, неустойчив, отличается высокой степенью тревожности, подвержен стрессам, обладает замедленным мышлением и заниженной самооценкой.

Следует отметить, что оценка личности по данной характеристике условна — говорят о склонности к тому или иному типу темперамента.

Уровень интеллекта имеет три отметки: низкий, средний и высокий. Очевидно, что решение проблем комплексного характера предполагает наличие высокого уровня интеллекта.

Основу деятельности АТР составляет реализация следующих функций:

1) стратегической — разработка на основе анализа ситуации и прогнозов новой стратегии и целей организации;

2) административной — контроль и оценка результатов, осуществление коррекции деятельности, координация ее по времени, ресурсам, установление мер поощрений и наказаний;

3) экспертно-инновационной — постоянный мониторинг изменений, происходящих в различных сферах экономики, их квалифицированная оценка, создание условий для безотлагательного внедрения нововведений в практику;

4) воспитательной — создание в коллективе благоприятного морально-психологического климата, поддержание традиций, предотвращение и разрешение возникающих конфликтов, формирование стандартов поведения;

5) лидирующей — инициирование и интеграция деятельности, создание правильного общего настроения в работе и сохранение внутреннего единства коллектива [16].

В процессе своей деятельности АТР выступает во множестве ролей. Роль — это комплекс образцов поведения, связанных с выполнением какой-либо функции ее исполнителем. Роль менеджера — статус менеджера и соответствующий способ его поведения для обеспечения успешной деятельности организации; определяется личностью, образованием, авторитетом, стилем, конкретными обстоятельствами деятельности, ресурсами.

В качестве основных ролей АТР выделяются:

1) руководитель (стратег, организатор, эксперт, арбитр), ставящий превыше всего интересы дела и справедливость;

2) лидер как создатель сплоченной команды единомышленников;

3) наставник, обладающий высоким уровнем профессиональной компетентности;

4) дипломат, имеющий знания в области психологии и делового общения;

5) предприниматель, способный предвидеть и идти на риск;

6) инноватор;

7) исследователь-прогнозист;

8) информационный центр, обеспечивающий полноту, точность, своевременность внешней и внутренней информации.

В случае, когда для организации остаются лишь два выхода — санация или банкротство, часто прибегают к услугам так называемых антикризисных управляющих — особой социальной группы профессионалов, которая должна обладать и особыми навыками управления в условиях высокого риска. Для них приемлемы две модели поведения соответственно целям кризисной организации. Первая ориентирована на реорганизацию. Вторая — на ликвидацию организации, которая оказалась неплатежеспособной.

Когда антикризисный управляющий принял на себя решение возглавить организацию, находящуюся на грани банкротства, и постепенно перевести ее в разряд перспективных, его личные цели и ценностные ориентации во многом отождествляются с целями и ценностными ориентациями организации и коллектива. Такой антикризисный управляющий надеется внедрить свои идеи, создать свою команду единомышленников, удовлетворить свои личные потребности и притязания. В случае ликвидации антикризисный управляющий рассматривает свое пребывание в организации только для осуществления функции ее расформирования. Ему не интересна судьба работников, а свои личные цели он увязывает только с приобретением дополнительного опыта.

Следовательно, для первой категории антикризисных управляющих желательны знания и навыки работы в составе команды, а для второй — в ликвидационном режиме. Это принципиально разные технологии управления.

Модель АТР содержит четыре основных составляющих: умения, функции, роли и психологию личности (рис. 4).

Цель антикризисного руководителя — привести управляемый объект в устойчивое состояние с применением новых управленческих технологий [1]. Для того чтобы добиться этого, от руководителя требуется адек-

ватное профессиональное поведение, в котором, как уже отмечалось выше, проявляются особенности характера и темперамента, степень уверенности или неуверенности в себе, взгляды, привычки, желания.

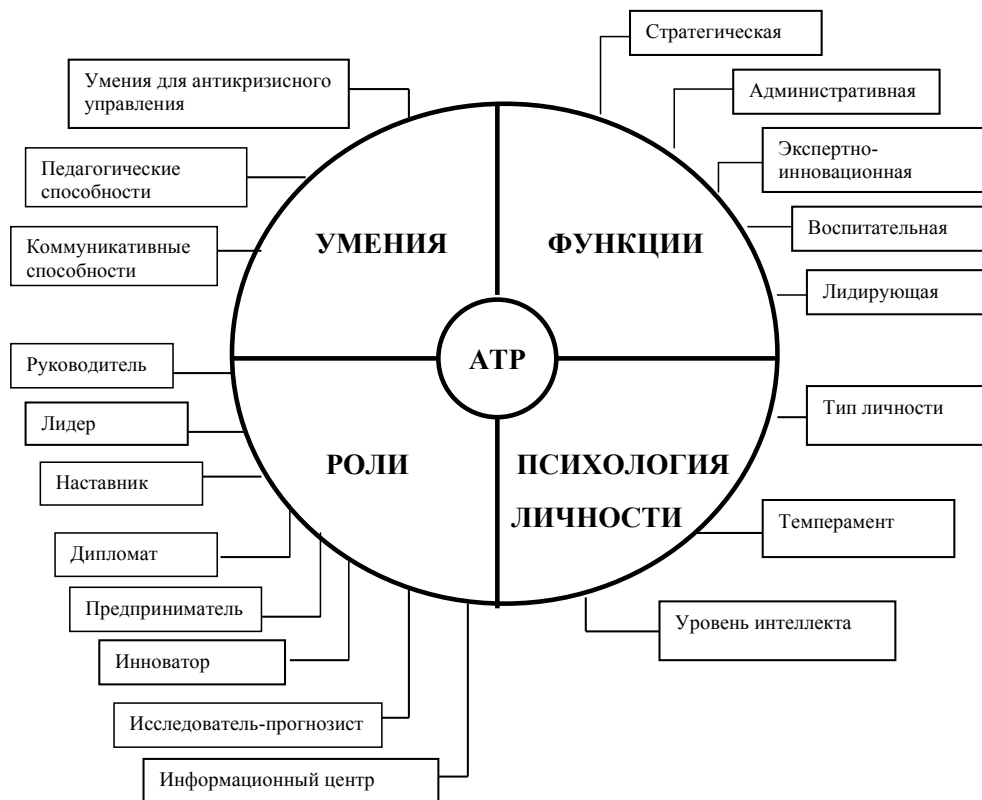


Рис. 4. Граф-модель антикризисного типа руководителя

Необходимо отметить, что любой эффективный руководитель должен обладать характеристиками менеджера антикризисного типа.

Вопросы и задания для размышления

1. Почему среди основных причин снижения эффективности управления отмечается слабая профессиональная подготовка руководителей?
2. По каким причинам, на ваш взгляд, в организации появляются кризисные менеджеры?

3. Какими способами можно выявить в организации руководителя токсического типа?
4. Каким образом можно предупредить социально-экономический ущерб организации вследствие деятельности токсического менеджера?
5. Каковы характеристики токсического рабочего места? Каковы причины образования токсических рабочих мест в организации?
6. Какими профессионально-личностными характеристиками должен обладать руководитель антикризисного типа?
7. Недавно назначенный директор небольшого холдинга пригласил специалистов консалтинговой фирмы для разработки программы развития. В результате была сделана очень удачная программа, но при обсуждении вопросов работы с персоналом в ответ на предложения специалистов о необходимости создания команд с четким распределением властных полномочий между менеджерами холдинга директор сказал: «Власть не дают, ее завоевывают. Я буду работать с каждым руководителем персонально! У меня такой стиль...» Было понятно, что программа не будет внедрена никогда. За последующие два месяца директор благополучно развалил существующие командные звенья, а еще через 3 месяца был уволен собственниками холдинга.

К какому типу кризисных менеджеров можно отнести героя данной истории? Какие цели он преследовал? Насколько типично его понимание жизни для широкого круга современных российских управленцев?

3. Подбор и подготовка антикризисных менеджеров

Человек становится профессионалом, полноценным субъектом предметной деятельности не сразу: движение в профессию — это сложный путь. С содержательной точки зрения эта линия развития основана прежде всего на овладении человеком способами и средствами действий, представленными в совокупном человеческом опыте, культуре, формировании знаний, умений и навыков [15]. Таким образом, развитие человека как субъекта индивидуальной предметной деятельности в своем исходном пункте связано с процессом присвоения индивидуумом индивидуального социального опыта, то есть усвоением способов действий, принадлежащих первоначально другим людям. В процессе этого развития складываются основные операционные механизмы психики.

Система закрепленных в индивидууме обобщенных психических деятельностей — это способности человека. Чем выше уровень развития способностей, тем выше темп освоения разнообразных способов действий и результативность деятельности, то есть инструментальная «вооруженность» личности. Таким образом, путь от простого работника до руководителя не прост. Исходя из целей руководства выдвигаются совершенно определенные требования к человеку. Так, основные цели руководства вообще — обеспечение эффективности, плановости и непрерывности деятельности персонала. Эффективность антикризисного руководителя — это прежде всего эффективность взаимодействий, слаженность, кооперация и уровень мотивации руководимой им команды. При

равных ресурсах и сходной организационной структуре в конкурентной борьбе выигрывают организации с более эффективно работающими командами.

Цели руководства и функциональные обязанности менеджера позволяют выделить следующие психологические методы подбора антикризисных руководителей: интервью, интеллектуальные тесты, тесты достижений и личностные тесты. Остановимся подробнее.

Интервью как диагностический метод удобен своей гибкостью (перечень вопросов подбирается, разрабатывается исходя из специфики места работы), а также быстротой получения результатов. Эффективность этого метода зависит от содержания вопросов, техники проведения, уровня подготовленности специалиста, проводящего интервью, и условий проведения. На практике часто применяется полуструктурированное интервью: основные темы и часть вопросов интервью определяется заранее, они соответствуют целям и задачам, ради которых проводится интервью. Часть вопросов возникает в ходе интервью и задается импровизационно, но строго соответствует основной цели.

С точки зрения целей выделяются два вида интервью: интервью для оценки кандидатов на должность, интервью для оценки персонала (в рамках программ развития персонала).

Интервью при оценке кандидата на должность включает в себя следующие основные локальные диагностические темы: семья, образование, служба в армии, профессиональная карьера, взгляды на жизнь, самооценка, цели и планы на будущее, финансы, здоровье, социальные отношения, отдых или свободное время, особые интересы. Сквозными являются такие темы, как способности, ценности, коммуникация вообще и в самой ситуации интервью, способность к саморефлексии, лояльность по отношению к организации, критичность. Для выявления способностей кандидата к антикризисному управлению необходимо особое внимание уделить также наличию индивидуально-личностных качеств эффективного антикризисного руководителя.

Выделяется 8 основных фаз интервью, схематично представленных на рис. 4: 1) приветствие кандидата, установление с ним контакта; 2) получение общих сведений; 3) оценка уровня образования; 4) оценка уровня профессионального развития; 5) получение

информации о предпочтениях в проведении досуга; 6) информирование кандидата об организации; 7) обсуждение условий контракта и 8) завершение интервью.

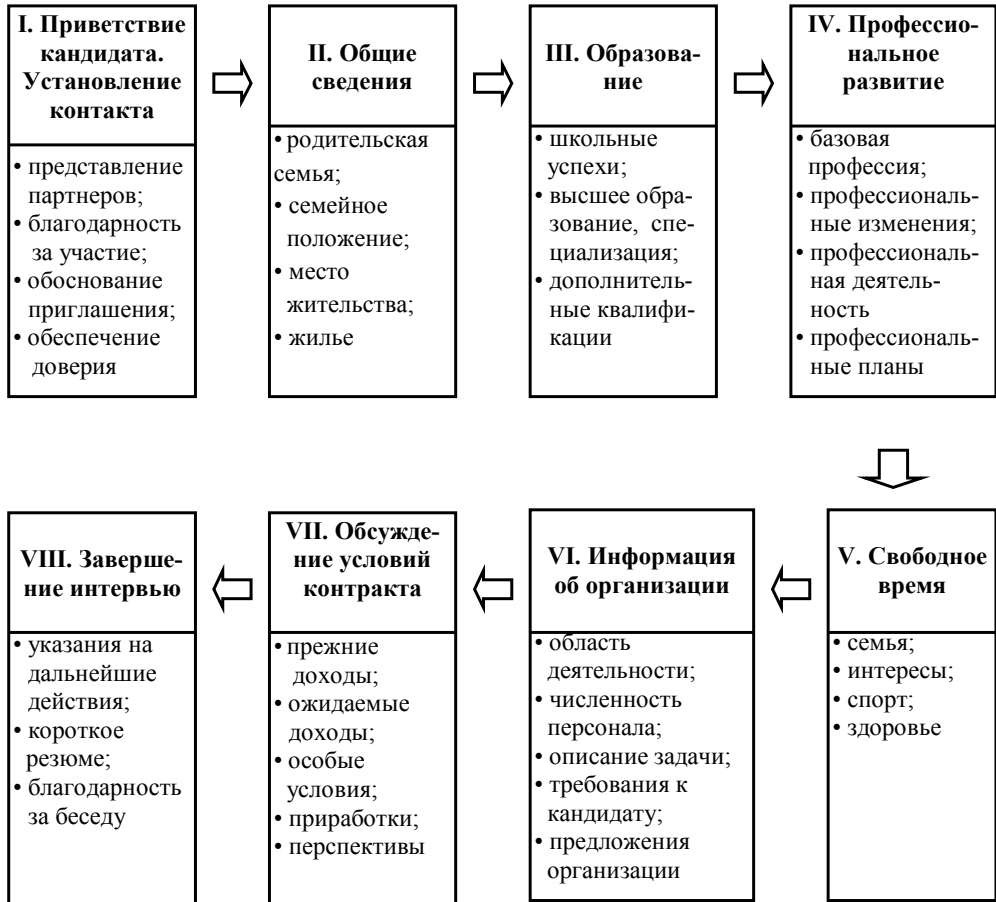


Рис. 5. Рекомендуемая схема интервьюирования кандидатов на должность

Интервью предоставляет два вида информации: собственно ответы интервьюируемого на задаваемые вопросы и оценку личности интервьюируемого, его манеры поведения, стиля общения, поведенческих реакций и др. Вся информация обрабатывается и оформляется в виде оценочных шкал. Пример дан в табл. 3.

Таблица 3

**Оценка личностных качеств и поведенческих реакций
кандидата на должность в моделируемых кризисных ситуациях¹**

Личностные качества	Характеристика	
Способ реагирования	Пассивный	Импульсивный
Точка зрения	Без сомнений	Скептическая
Манера речи	Лишенная акцентов	Акцентированная
Речеповедение	«Необузданное» (что хочу, то говорю)	Строго дисциплинированное (воспитанное) поведение
Речь	Отрывистая, запинаящаяся	Хорошо развитая
Движения	Деликатные, мягкие	Жесткие, резкие
	Беспорядочные хаотичные	Целесообразные, адекватные
	Некоординированные	Координированные
Логика изложения	Нет	Есть
Манера держать себя	Неуверенная	Уверенная
Суждения	Двусмысленные уклончивые	Энергичные, точные
Дикция	Плохая	Четкая
Понятия	Неясные	Четкие, конкретные
Описания	Абстрактно-формальные	Конкретные
Сведения	Неточные	Точные, верные
Внешность	Небрежность	Аккуратность, стильность одежды
Предложения	Незавершенные	Мысли закончены, правильно оформлены в предложения
Темп речи	Быстрый, торопливый	Медленный
Сосредоточенность	Отвлекается	Сосредоточен на беседе
Поведение	Осмотрительное	Активно-динамичное
Поза	Напряженная	Расслабленная
Голос	Шепчущий	Кричащий
Разговорчивость	Словоохотливый	Лаконичный

¹ Оценка качества осуществляется по 5-балльной шкале, где 5 баллов — высокая выраженность качества, 1 балл — слабая.

Окончание табл. 3

Личностные качества	Характеристика	
Тембр голоса	Холодный металлический	Теплый, мягкий
Выражение эмоций	Инертное, слабое	Ярко выражены, различные
Манера поведения	Робкий, заторможенный	Активный, уверенный
Образованность	Узкопрофильная	Многопрофильная
Профессиональные знания	Не имеет	Имеет
Школьная успеваемость	Слабая	Полноценная
Деятельность	Однообразная	Разносторонняя
Профессиональный сленг	Не использует	Знание
Опыт работы	Производит впечатление неподготовленного, неопытного	Производит хорошее «подготовленное к работе» впечатление
Хобби, увлечения	Нет	Есть
Беседа	Узкопрофильная	На широкие культурные темы
Подчинение	Не приемлет	Готов
Конфликтность	Упрямый, своенравный, возможно наличие конфликтности	Легко приспосабливается, умеет тактично высказать свое мнение
Мнение о прежних работодателях	Много рассказывает о прежних работодателях	Ничего не говорит о своих прежних работодателях

Выделяются ситуационные методы диагностики, основанные на наблюдении за поведением испытуемых в моделируемых ситуациях. Каждый из этих методов включает в себя две части: провоцируемую ситуацию и технику наблюдения [14]. По содержанию ситуаций можно выделить следующие наиболее часто используемые разновидности ситуативных методов:

- 1) «почтовая корзина»;
- 2) доклады и презентации;
- 3) ролевые игры;
- 4) групповые дискуссии;
- 5) анализ случаев («кейс-метод»);

- 6) игры на планирование;
- 7) сценарный метод.

Методы выбираются по результатам предварительного анализа деятельности так, чтобы в провоцируемых с их помощью ситуациях существовала возможность и необходимость проявления требуемых профессионально важных качеств антикризисного руководителя.

Создаваемыми ситуациями управляет специально подготовленный модератор, наблюдение ведут обученные наблюдатели (психологи и (или) линейные руководители оцениваемых кандидатов).

В данных методах используется психологическая техника структурированного наблюдения. Один из вариантов регистрации — шкальные оценки. Каждое требование преобразуется в оценочную шкалу (например, в баллах). По итогам наблюдения выставляются шкальные оценки близости поведения к требуемым действиям в провоцируемой ситуации (требования к действиям при этом соответствуют строго определенной области требований должностной позиции). Подробнее остановимся на создании диагностических процедур.

Ситуация «Почтовая корзина»: по отрывкам из различных документов (корреспонденция в почтовой корзине) необходимо сделать письменное заключение о характере проблемы, которая в них отражена, принять решение по проблеме, наложить резолюции на документы. Продолжительность процедуры и количество документов определяется исходя из специфики работы, предлагаемой кандидату. Область оценки: концептуальная подготовка, организаторский потенциал, устойчивость к стрессу, сенсibilität, креативность, флексиби́льность, инициативность, планирование, организация контроля, устойчивость к нагрузкам.

Ситуация «Презентация» или «Доклад»: каждый кандидат делает доклады (устные) на избранную тему либо презентует себя в качестве руководителя подразделения (организации), а также делает презентацию организации, услуг, продукции. Продолжительность подготовки: отдельная тема — от 5 до 10 мин, глобальная тема — от 15 до 30 мин. Длительность доклада или презентации от 10 до 30 мин. Область оценки: концептуальная подготовка, устная коммуникация, логика изложения, смысловая нагрузка, устойчивость к стрессу, самопрезентация, уверенность, независимость, устойчивость к нагрузкам, творческое мышление, инициативность, эмоциональная стабильность, профессиональная мотивация, контактность.

Ситуация «Групповая дискуссия»: группе оцениваемых кандидатов предлагается свободно, без специально назначенного руководителя обсудить какую-либо дискуссионную тему, связанную с профессиональной деятельностью или проблемами организации. Продолжительность дискуссии обычно не более часа. После завершения дискуссии участники поочередно излагают свое впечатление о ходе и результатах дискуссии. Область оценки: концептуальные качества (творческое мышление, открытость будущему и изменениям, чувствительность к слабым признакам решения и др.), стиль руководства, особенности ведения групповой работы (общения, взаимодействия), активность, способность к экспертизе, ответственность, коммуникативные качества (профилактика конфликтов, способы разрешения конфликтов и др.).

Следующая группа методов — биографические методы. К данной группе методов относятся биографические опросники. Основной принцип их построения — поиск биографических данных как предикторов профессиональной успешности. События жизненного пути личности, характерные черты поведения и установки в различных ситуациях в прошлом рассматриваются с точки зрения их связи с профессиональной успешностью в будущем. Эвристической основой для построения данных опросников являются:

- 1) анализ деятельности в целях выделения характерных ситуаций и черт успешного профессионального поведения;
- 2) поиск сходных ситуаций и черт на отрезках жизненного пути, предшествующих выполнению деятельности, пригодность для которой оценивается.

При этом содержание опросника охватывает не только профессиональную, но и все остальные жизненные сферы личности. В остальном биографический опросник конструируется так же, как и обычный личностный тест, с использованием подобных психометрических процедур.

Следующая разновидность биографических методов — метод критических жизненных событий. *Критическое жизненное событие (КЖС)* — это событие на жизненном пути личности, которое характеризуется изменением жизненной ситуации личности и соответствующим приспособлением. КЖС — это стадия неравновесия, неконгруэнтности между личностью и окружающей средой, тот случай, когда для какой-то ситуации у индивидуума нет готовой программы пове-

дения. Непосредственное переживание КЖС сопровождается сильными аффективными реакциями. Спектр КЖС охватывает широкий круг событий — от личной катастрофы до обыденных случаев, которые тем не менее приобретают для личности особую значимость. Поскольку приспособление к критической ситуации предполагает изменение программ поведения и установок личности, считается, что КЖС является естественной интервенцией в развитие личности, или своего рода жизненным экспериментом.

Развернутый качественный анализ критических жизненных ситуаций испытуемого (кандидата) дан С. Филиппом и описана Г. С. Никифоровым [15]:

1) предыстория события (прошлые взаимодействия с КЖС) — качество и баланс преодоления КЖС в прошлом, формы антиципаторной социализации (студенческая практика может рассматриваться как форма антиципаторной социализации по отношению к будущей профессиональной деятельности);

2) условия, влияющие на интерпретацию события как КЖС, — индивидуальные особенности (возраст, пол, состояние здоровья, цели и мотивы действий, перспективы, когнитивная структурированность, знания относительно события, чувство Я, локус контроля), особенности контекста события (эпохальные черты, черты политической системы, сеть социальных отношений, материальные и финансовые ресурсы, семейная среда);

3) черты самого КЖС — объективные и объективированные (временные рамки, временная структура события, локализация в жизненном пространстве, универсальность и нормативность, степень психологической нагрузки, валентность, объективная контролируемость, предсказуемость), субъективные (желательность, значение, представление о контролируемости, степень воздействия, вызовы, угрозы, сходство с другими КЖС);

4) черты взаимодействия с КЖС — инструментальная активность, направленная на среду («наступление»); инструментальная активность, направленная на себя (принятие лекарств, поиск чьих-то советов и др.); когнитивная активность, направленная на КЖС (например, смыслообразование); когнитивная активность, направленная на себя (например, рефлексия для разблокирования мышления в тупиковой ситуации); общее торможение или повышение активности;

5) эффекты КЖС — личностные эффекты (ухудшение здоровья, разочарование), экстернализация контроля, повышение значимости Я, расширение поведенческого репертуара, стабилизация установок, переформулирование целей деятельности, интеракционные эффекты (реорганизация окружающей индивида среды: равновесие, неконгруэнтность, многостороннее приспособление или неприспособленность); изменение среды, контекста жизни (уменьшение доходов, уменьшение частоты контактов с близкими людьми, изменение социального статуса, изменение круга друзей, сужение предмета для контактов).

Успешное руководство в условиях кризисной ситуации зависит от множества факторов, среди которых [17]:

- 1) ожидания и потребности руководимых лиц;
- 2) структура группы работников и специфика ситуации, в которой она находится, культурная среда, в которую включена группа;
- 3) история организации, в которой осуществляется руководящая деятельность;
- 4) возраст и опыт руководителя, его стаж в конкретной должности;
- 5) психологический климат в группе работников, ее величина и уровень развития;
- 6) личностные особенности подчиненных;
- 7) временные условия для принятия решений;
- 8) степень соответствия стиля и особенностей личности руководителя данной группе.

Многообразие условий и факторов эффективного антикризисного управления обуславливает необходимость использования различных методов определения личностной готовности персонала к преодолению кризисной ситуации. В частности, необходимо исследовать взаимодействие трех детерминант:

- 1) лидера (руководителя), его личностные качества, самосознание, перцептивные возможности и ресурсы, которыми он располагает для достижения цели;
- 2) его последователей (аналогичные параметры);
- 3) ситуационного контекста, в котором происходит взаимодействие лидера и его последователей [2].

Интересно, что проблема лидерства в предельно острой форме была поставлена почти в одно и то же время в разных странах. Как отмечает Е. С. Жариков, на Западе эта постановка связывалась с на-

ступлением очередного кризиса в управлении, главным признаком которого ученые считали потерю эффективности управления из-за несоответствия поведения руководителей чрезвычайно усложнившимся управленческим задачам [7]. По мнению Е. С. Жарикова, важнейшая особенность лидера — умение захватываяще поставить задачу и предложить такие контуры решения, чтобы это касалось всех или, по крайней мере, большинства членов коллектива. Лидер — это человек с представительскими склонностями и способностями [7].

Наличие деловых и профессиональных навыков общения руководителя с персоналом является основой его эффективной деятельности. На рис. 6 схематично изображен процесс воздействия руководителя на персонал посредством общения. Вариантом диагностики руководителя на способность эффективного реагирования в стрессовой, кризисной ситуации могут быть задания, представленные на с. 37.



Рис. 6. Воздействие руководителя на деятельность персонала

Образец 1 моделируемой кризисной ситуации для оценки способностей кандидата к эффективному реагированию.

Решите, пожалуйста, возникшую ситуацию. Многие задачи вашего подразделения усложнились в связи с перепрофилированием всей фирмы. Ситуация возникла из-за того, что вас опередили конкуренты и сбыт продукции резко упал.

Под угрозой оказалась конкурентоспособность вашей организации. Генеральный управляющий после совещания с советом директоров дал задание всем руководителям подразделений в срочном порядке приступить к техническому перевооружению для выпуска нового ассортимента продукции.

Все руководители, как и персонал, приняли задание как необходимость. Но некоторые из руководителей среднего звена управления и мастера стали нервничать. Так, двое из них стали раздражительными, у них «сдали нервы», они думали не только о своей фирме, сколько о себе. Некоторые сотрудники впали в «транс», у них пропало желание дальше работать.

Оцените, пожалуйста, эту тревожную ситуацию, если бы вы оказались:

- 1) руководителем подразделения;*
- 2) исполнителем — членом рабочей группы;*

Какие предложения по улучшению ситуации в фирме вы бы могли предложить?

Образец ситуационного опросника для оценки способностей кандидата к эффективному реагированию.

Вы — руководитель группы, ответственный за постановку тактических целей в вашей фирме. Определите:

- 1) три основные цели вашей работы с учетом действия человеческого фактора;*
 - 2) в чем состоит действие человеческого фактора и почему его трудно учитывать;*
 - 3) что для вас как руководителя самое трудное в работе;*
 - 4) как, с вашей точки зрения, оценивает вас как руководителя директор (президент) фирмы;*
 - 5) как к вам относятся ваши подчиненные;*
 - 6) каковы ваши сильные стороны как руководителя;*
 - 7) каковы ваши слабые стороны как руководителя.*
-

Следует использовать специальные занятия (тренинги) по выработке организационно-технических навыков применения современных методов улучшения качества принятых решений.

Психологическая подготовка антикризисных руководителей должна быть нацелена на решение следующих задач:

1) психологическое информирование о специфике эмоциональной стороны восприятия кризисных ситуаций и поведения работников на различных этапах развития этих ситуаций;

2) психологическое консультирование по отдельным аспектам восприятия и реагирования руководителей в условиях информационно-эмоциональных перегрузок;

3) выработку коммуникативных навыков общения в условиях высокой эмоциональной вовлеченности и конфликтности сторон;

4) социально-психологический тренинг совместимости, срабатываемости и сплоченности внутри антикризисной команды;

5) освоение приемов и техники снятия и профилактики стрессовых состояний, сопровождающих кризисные ситуации.

Среди форм и методов подготовки антикризисных руководителей целесообразно отметить: организационное обучение (учения), групповые тренинги, деловые игры, разбор конкретных ситуаций, использование компьютерных технологий.

В процессе подготовки антикризисных руководителей наиважнейшей задачей для управленческих работников является овладение антикризисными методами управления. Поэтому особое внимание необходимо уделить формированию антикризисного образа мышления [7]. В самом общем виде под антикризисным мышлением можно понимать способность человека воспринимать и сознательно реализовывать на практике антикризисные стратегии деятельности.

Формирование у руководителей мышления такого типа позволяет адекватно и своевременно реагировать на кризисные тенденции и является важнейшим условием решения проблемы выживания организаций.

В целом становление антикризисного мышления существенно сдерживается трудностями в восприятии управленцами кризисных тенденций, принятии антикризисной логики поведения организации и критериев, на которых основываются антикризисные решения.

Вопросы и задания для размышления

1. В чем отличие «успешного» создания кризиса и компетентного его преодоления?
2. Какие необходимо предпринять меры по нейтрализации негативных последствий деятельности руководителя кризисного типа?
3. Хрустальный кирпич. В начале 1990-х гг. кирпичный завод в г. Асбест, ныне ЗАО «Асбесткирпич», был одним из самых преуспевающих предприятий строительной отрасли Свердловской области. Потом начался спад. Продукция не находила спроса, долги по обязательным платежам исчислялись десятками миллионов рублей, оборудование дряхлело. Новый собственник — корпорация «Уралроскор», пришедшая сюда в 1999 г., не могла «угадать» с топ-менеджером. За два года сменилось пять руководителей: производственники, местные экс-партийные руководители, специально приглашенные управляющие. Ни одному не удалось хотя бы частично восстановить позиции организации. В начале 2001 г. завод стоял на пороге банкротства.

Профессиональный снабженец Олег Воропаев, проработавший в этой сфере около сорока лет, пришел в организацию в конце января 2001 г. «Когда я зашел на завод, здесь лежало 6 млн штук кирпича, — вспоминает генеральный директор ЗАО «Асбесткирпич» Воропаев, — не могли реализовать. Уже спустя три месяца мы продавали его с колес, а заказчики выстраивались в очередь...»

Секрет топ-менеджера прост: самое убыточное производство можно сделать прибыльным, если найти свою нишу, отличающую предприятие от прочих. Для этого нужно чутко ощущать конъюнктуру рынка: «Мы должны иметь на руках козыри, какими не обладают другие производители кирпича. Нашим козырем стала гибкая ценовая политика и активное продвижение продукции. У каждого заказчика свои проблемы, мешающие нормально работать. Чем быстрее научишься их вылавливать и помогать, тем эффективнее будет сотрудничество.

Новый директор отличился и в более «хрупкой» производственной сфере, запустив цехи, где когда-то изготавливали непрофильные для кирпичного завода изделия — из хрусталя. Побоч-

ное производство стало изюминкой завода. «Начни мы снова делать обычные люстры, фужеры и стаканы — давно бы загнулись. В этой отрасли конкуренция сверхжесткая. Выход? Выпуск оригинальной продукции, переход на спецзаказы».

Первые три месяца Воропаев работал практически один: ни замов, ни финансового и технического директоров, главный инженер лежал в больнице. Воропаев не вылезал из цехов, знакомился с производством. Много было в новинку, отсюда дополнительный азарт. По собственному признанию, хотел «заразить» людей делом. «Незаразившихся» уволил.

Как деятельность генерального директора ЗАО «Асбесткирпич» О. Воропаева характеризует его профессионально-личностные качества в роли руководителя высшего звена? Составьте портрет О. Воропаева с точки зрения антикризисного управления.

4. Факторы состояния и поведения персонала в условиях кризиса

Кризисные тенденции воспринимаются людьми по-разному: как по времени, так и по глубине восприятия. Факторы, оказывающие влияние на поведение персонала в условиях кризисной ситуации, представлены на рис. 7.

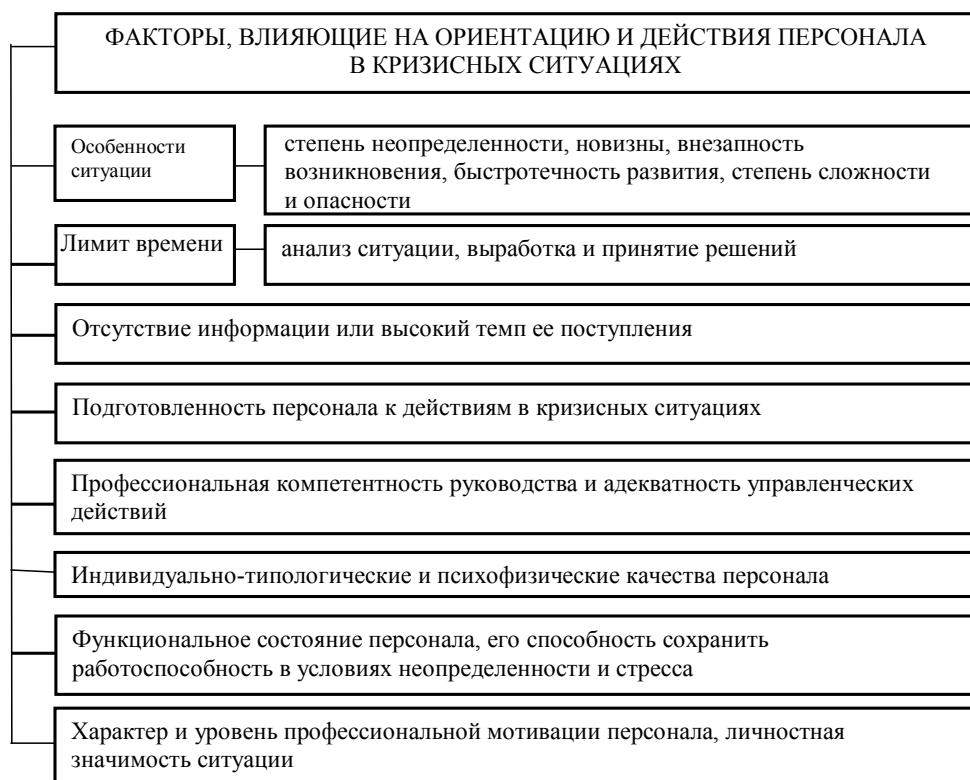


Рис. 7. Условия деятельности персонала в кризисных ситуациях

Психотравмирующее воздействие на персонал неблагоприятных факторов, сопровождающих кризисную ситуацию, может оказывать сильный дестабилизирующий эффект, влияющий на деятельность и функциональность человека [9]. Реакции работников могут варьировать от непатологических (психоэмоциональных, физиологических) до пограничных, реактивных состояний. При психологически адекватных реакциях имеет место мобилизация функциональных возможностей человека. Как правило, сохраняется работоспособность, возможность общения с окружающими, критическое отношение к своему поведению, поиск оптимальных вариантов выхода из сложного положения [12]. Такие реакции характеризуются состоянием стресса, психической напряженности. Следует отметить, что стрессовое состояние работника является следствием и может стать причиной возникновения кризисной ситуации в организации.

Стресс — комплекс физических, химических и психологических реакций человека на стимулы или стрессоры в окружающей обстановке [5]. Состояние стресса может быть вызвано совокупностью физических, психологических факторов, то есть стрессорами. Например, физическими факторами являются: слишком высокая или слишком низкая температура в рабочем помещении, сильные запахи, недостаточная освещенность, повышенный уровень шума и пр. Факторы, влияющие на возникновение стресса личности в организации, приведены на рис. 8.

Примерами психологических факторов, ведущих к возникновению стрессовых ситуаций в профессиональной деятельности работника, могут быть:

1) недостаточная нагрузка сотрудника, при которой ему не предоставляется возможность продемонстрировать свою квалификацию в полной мере (часто встречается в организациях, перешедших на сокращенный режим работы);

2) недостаточно ясное понимание работником своих роли и места в производственном процессе, коллективе. Проблема обычно бывает вызвана отсутствием четко установленных прав и обязанностей специалиста, неясностью задания, отсутствием перспектив роста;

3) необходимость одновременного выполнения разнородных заданий, не связанных между собой и одинаково срочных (характерная ситуация для руководителей среднего звена в организации при

отсутствии разграничения функций между подразделениями и уровнями управления);

4) неучастие работников в управлении фирмой, принятии решений по дальнейшему развитию деятельности организации в период резкого изменения направлений ее активности (положение, характерное для значительного количества крупных отечественных организаций, в которых не налажена система управления персоналом и рядовые сотрудники оторваны от процесса выработки решений).

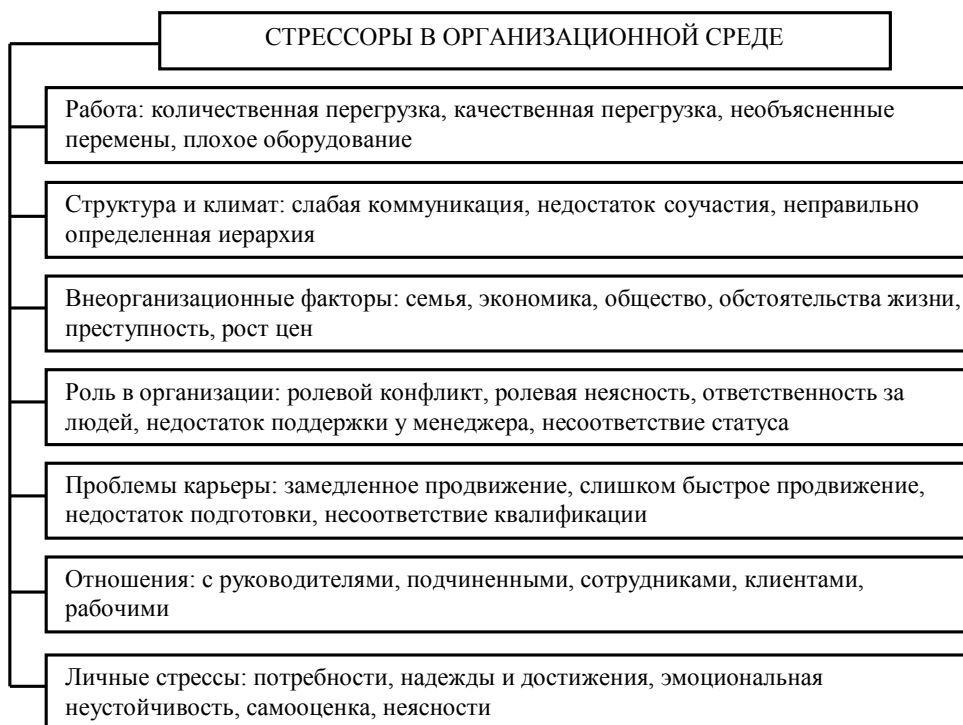


Рис. 8. Факторы, влияющие на возникновение стресса личности в организации

Последствия пребывания персонала в стрессовом состоянии можно сгруппировать как субъективные, поведенческие, физиологические и организационные (рис. 9).

Очевидно, что одним из определяющих факторов возникновения у персонала поведенческих и психологических нарушений в кризисных ситуациях, являются личностные особенности сотрудников. Иным немаловажным фактором является возраст. Установлено, что

группу людей с психологически адекватными реакциями составляют преимущественно молодые сотрудники (до 25 лет), впервые попавшие в кризисную ситуацию. В группе людей свыше 36 лет повышена опасность психогенных расстройств.

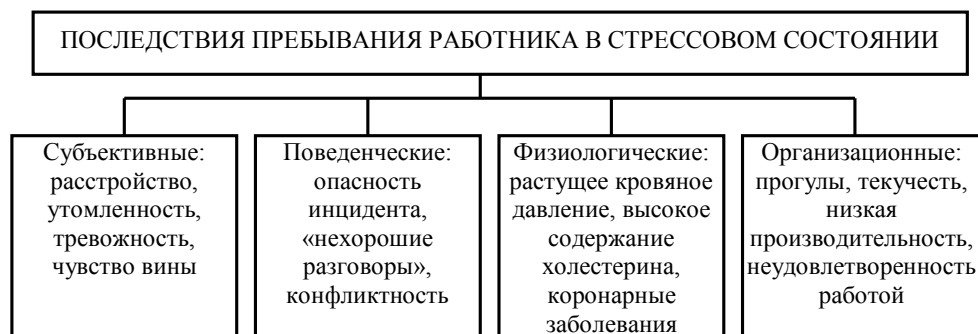


Рис. 9. Возможные проявления последствий стрессового состояния работника

Процесс антикризисного управления и сама ситуация внутриорганизационного кризиса выступают не столько причиной, сколько поводом для возникновения стрессового состояния работников, так как для большинства людей профессиональная деятельность является основным руслом самореализации.

Для описания стресса, связанного с профессиональной деятельностью, используются различные термины: «рабочий стресс», «профессиональный стресс», «организационный стресс».

Рабочий стресс возникает из-за причин, связанных с работой: условиями труда, местом работы (производственные шумы, вибрация, укачивание на транспортных средствах, ограниченное рабочее пространство, неудобная поза, монотония). Немаловажный фактор — временной график работы: повышенная продолжительность смены, приводящая к переутомлению, неудобные часы на работе. При работе в экстремальных условиях возникает сложная картина изменений в физиологических процессах, психике, социально-психологических характеристик личности.

При широком понимании рабочего стресса к нему следует отнести разного рода активность, в том числе и ту, которая не связана с профессиональной деятельностью или с профессиональным образованием индивида. Многие увлечения (хобби) не только способствуют

весьма эффективной рекреации, отвлечению от связанных с работой переживаний, но и дают возможность для раскрытия творческого потенциала, ощущения полноценной самореализации. Сильным стрессором становится то обстоятельство, что в большинстве профессий объем информации, необходимой для того, чтобы просто сохранять уровень компетенции, постоянно расширяется.

К профессиональному стрессу можно отнести феномен профессионального выгорания, обычно принимающего форму затяжного течения. Повседневное напряжение в профессиональной деятельности приводит к переутомлению. Также не следует забывать и о давлении социальных образцов и норм поведения, повышенных требованиях руководства в условиях кризиса, нерациональном распределении труда, нехватке обслуживающего персонала или технических исполнителей, что вызывает необходимость выполнять работу ниже своего профессионального уровня и компетентности. Все это уменьшает количество времени не только для выполнения непосредственных обязанностей работника, но и для выполнения работ высокого уровня и качества [2].

Многообразие средств преодоления кризисных процессов и стрессовых состояний ориентировано на имеющиеся у человека или организации в целом ресурсы. В отдельных случаях стрессовое состояние может быть нейтрализовано личными усилиями субъекта, другие требуют организационных решений: изменения организационной политики и структуры, перехода на новый этап развития организации, технологической модернизации предприятия, улучшения условий труда и т. д.

Основным фактором, вызывающим утомление в кризисный период развития организации, является интегральная экстенсивностная напряженность деятельности (нагрузка). Помимо абсолютной величины нагрузки, на степень утомления оказывает влияние еще ряд факторов, среди которых необходимо выделить следующие [10]:

- 1) статический или динамический характер нагрузки;
- 2) интенсивность нагрузки, то есть ее распределение во времени;
- 3) постоянный и ритмический характер нагрузки.

Статическая физическая нагрузка при прочих равных условиях ведет к большему развитию утомления, чем динамическая, причем субъективное ощущение усталости в этом случае выражено особенно отчетливо.

Время наступления утомления и его выраженность зависят от степени интенсивности нагрузки следующим образом: при увеличении интенсивности нагрузки утомление наступает раньше, при последующем уменьшении интенсивности нагрузки время наступления утомления изменяется.

Помимо величины нагрузки, существует ряд дополнительных факторов, способствующих развитию утомления. Сами по себе они не ведут к заметному повышению утомляемости, однако, сочетаясь с действием основного фактора, способствуют более раннему и выраженному наступлению утомления. Эти факторы можно разбить на три больших группы:

- 1) микроклимат;
- 2) использование техники;
- 3) нарушение режима труда и отдыха.

Стрессорами могут быть не только физические, но и психические раздражители, как реальные, так и надуманные. Человек реагирует не только на действительную физическую опасность, но и на угрозу или напоминание о ней. Психическими стрессорами являются такие, как необходимость принятия особо ответственных решений, быстрая перестройка при вынужденной резкой перемене стратегии поведения, неудовлетворяющие темпы продвижения по службе, внешние и внутренние конфликты [7]. Важно отметить, что человек легче переносит неудачи, потери, огорчения, когда причины кажутся ему чисто внешними, не зависящими от его собственных поступков, и тяжелее переживает свое неправильное поведение, вследствие которого и возникла психотравмирующая ситуация. Ощущение собственной вины бывает настолько тяжелым, что часто приводит к заболеванию неврозом.

Явления стресса имеют место тогда, когда нормальная адаптивная реакция недостаточна. Поскольку стресс — это состояние организма, постольку его возникновение предполагает взаимодействие между организмом и средой. Стресс как более напряженное состояние, чем обычное мотивационное, требует для своего возникновения восприятия угрозы.

Ситуация кризиса в организации и переживаемого стресса часто служит источником травматизации личности. Признаками травматизации личности являются [9]:

- 1) «взрывная» реакция;

- 2) агрессивность;
- 3) депрессия;
- 4) общая тревожность;
- 5) приступы ярости;
- 6) злоупотребление наркотическими и лекарственными веществами;
- 7) непрошенные воспоминания;
- 8) бессонница (трудности с засыпанием и прерывистый сон);
- 9) мысли о самоубийстве.

Стресс включает и физиологические и психологические компоненты. С его помощью организм как бы мобилизует себя целиком на приспособление к новой ситуации, приводя в действие неспецифические защитные механизмы, обеспечивающие сопротивление или адаптацию. Положительное влияние стресса умеренной силы проявляется в ряде психологических свойств, а именно: в улучшении внимания; в повышении заинтересованности человека в достижении поставленной цели; в положительной эмоциональной окраске процесса работы [8].

Аффекты типа страха или гнева возникают в результате взаимодействия двух процессов оценки, один из которых определяет потенциальную опасность некоторого угрожающего аспекта, другой — возможность его изображения [13].

Поскольку стрессоустойчивость является интегральным качеством личности, основой успешного социального взаимодействия человека, характеризующимися эмоциональной стабильностью, низким уровнем тревожности, высоким уровнем саморегуляции, психологической готовностью к стрессу, постольку совокупность индивидуальных психологических свойств, выступающих в качестве базовых психологических механизмов коррекции стрессовых состояний, нуждается в развитии.

Для формирования стрессоустойчивости необходима правильная оценка значимости происходящего события, поскольку на человека воздействует не столько интенсивность и длительность реальных событий, сколько их индивидуальная оценка. Когда событие рассматривается как чрезвычайное, то даже фактор малой интенсивности может вызвать дезадаптацию. При сильном эмоциональном возбуждении личностные характеристики человека играют важную роль в анализе и оценке события. Однако для того чтобы правильно оценить событие, необходима полная информированность о нем. Чем

большим объемом информации по волнующему вопросу располагает человек, тем меньше вероятность эмоционального срыва. Отсюда следует, что всеми силами надо увеличивать объем сведений о волнующей вас проблеме. При этом информированность должна быть разноплановой.

При формировании стрессоустойчивости (для борьбы с эмоциональными стрессами и эмоциональной напряженностью) можно использовать способ «заранее подготовленных стратегий отступления». Наличие запасного варианта поведения в той или иной ситуации снижает излишнее возбуждение и делает более вероятным успех решения задачи на генеральном направлении. Не подготовив альтернативного решения, человек необоснованно пессимистично оценивает ситуацию, которая может возникнуть в случае провала основного варианта. Имея запасной вариант действий, в случае провала первого, человеку проще смириться с неудачей и сохранить при этом оптимистическое расположение духа. Следовательно, запасные стратегии уменьшают страх перед неблагоприятным развитием событий и тем самым способствуют созданию оптимального фона для решения задачи.

Формирование стрессоустойчивости является залогом психического здоровья людей и непременным условием социальной стабильности, прогнозируемости процессов, происходящих в обществе. Нарастающие нагрузки, в том числе психические, на нервную систему и психику современного человека приводят к формированию эмоционального напряжения, которое выступает одним из главных факторов развития различных заболеваний [19].

В психопрофилактике стрессов выделяются следующие направления деятельности: оптимизация системы труда, психиатрическое, психологическое, социально-психологическое. Последнее направление получило наибольшее распространение в связи с тем, что эффективность психопрофилактики стрессов в малой группе гораздо выше [13].

Для развития стрессоустойчивости используют тренинги, направленные на развитие навыков саморегуляции (нервно-мышечная релаксация, аутогенная тренировка, медитация), коммуникативные тренинги (групповые варианты поведенческого и социально-психологического тренинга), тренинговые подходы, стимулирующие личностный рост (развитие отдельных сторон

личности участников тренинга), обучающие тренинги (совершенствование навыков, необходимых для профессий, где определяющим фактором является эффективность общения) [4]. В этих же целях используют методы и техники, которые определяются видом стрессовых воздействий:

1) эмоционально-ориентированные — техники глубокого дыхания, тренинг прогрессирующей мышечной релаксации и техники визуализации;

2) проблемно-ориентированные методы — тренинг уверенности в себе, управление временем, тренинг социальных навыков;

3) когнитивные стратегии — техники изменения неадекватных суждений и нежелательных мыслей, тренинг инокуляции стресса.

Другое социально-психологическое направление развития стрессоустойчивости базируется на параметрической концепции формирования малой группы, в которой основой развития эмоциональной устойчивости является вхождение человека в малую группу и формирование чувства единения субъекта с группой. Групповая социальная поддержка приводит к повышению стрессоустойчивости, а также к самоактуализации личности и других личностных параметров. Усиление качеств самоактуализации посредством социально-психологической поддержки делает восприятие людей более адекватным, что в целом повышает их стрессоустойчивость.

Социальная поддержка оказывает благотворное влияние как в обычной повседневной жизни, так и во время стресса. Действие социальной поддержки потенциально может включаться в двух случаях в ходе оценки стрессора и совладания со стрессом. Во-первых, она может срабатывать на стадии оценивания стрессора. Во-вторых, социальная поддержка может включаться на стадии преодоления стресса и срабатывать при воздействии стресса на индивида.

При формировании стрессоустойчивости в группах важно придерживаться следующих аспектов эффективного воздействия [3].

1) Основное средство социально-психологической поддержки — обращение к индивидуальному опыту человека совладания с жизненными трудностями, т. е. обращение к внутреннему ресурсу человека;

2) активизация личностной саморегуляции: оказание помощи в обнаружении новых и восстановлении прежних ценностей, которые несут в себе позитивную содержательную нагрузку;

3) отработка последовательных функций саморегуляции в стрессовой ситуации;

4) отработка умений саморегуляции при постоянном обращении к конкретным ситуациям индивидуального опыта;

5) диагностические процедуры не только для диагностики индивидуальных особенностей, но и для «запуска процессов рефлексии», чтобы помочь человеку более ясно осознавать личностные возможности разрешения стрессовой ситуации;

6) закрепление определенных личностных смысловых установок по отношению к себе, окружающим людям, своим достижениям и неудачам.

Среди главных психологических свойств, способствующих формированию стрессоустойчивости, можно назвать оптимизм, чувство юмора, волевые качества, доброжелательность, самоуважение. Особо следует отметить самообладание — очень важную черту характера, помогающую человеку управлять самим собой, собственным поведением, сохранять способность к выполнению деятельности в самых неблагоприятных условиях. Человек с развитым самообладанием умеет при любых, даже чрезвычайных обстоятельствах не поддаваться панике, сохранять ясность ума, подчинять свои эмоции голосу рассудка, не позволяя нарушить организованный строй его психической жизни. Основное содержание этой черты характера составляет функционирование двух психологических механизмов: самоконтроля и коррекции (воздействия) [6].

С помощью самоконтроля субъект следит за своим эмоциональным состоянием, выявляя возможные отклонения (по сравнению с фоновым, обычным состоянием) в характере его протекания. Если самоконтроль фиксирует рассогласование, то этот факт служит толчком к запуску механизма коррекции, направленного на подавление, сдерживание эмоционального взрыва, на возвращение эмоционального реагирования в нормативное русло. Воздействия на собственные эмоции могут носить и упреждающий (в некотором смысле профилактический) характер. Это значит, что еще до появления явных признаков нарушения эмоционального равновесия, предвидя вполне реальную возможность такого события (ситуации опасности, риска, повышенной ответственности и др.), человек с помощью специальных приемов самовоздействия (самоубеждения, самоприказа и т. д.) стремится предотвратить его наступление.

Наряду со стрессом и его последствиями, в период внутриорганизационного кризиса распространенным нарушением является синдром эмоционального выгорания. Первоначально этот термин определялся как состояние изнеможения, истощения с ощущением собственной бесполезности. В современной науке под выгоранием понимается эмоциональное истощение, возникающее на фоне стресса, вызванного межличностным общением. У индивидуума на начальной стадии эмоционального выгорания проявляются умеренные, недолгие и случайные признаки этого процесса, приобретающие со временем ярко выраженный характер. Игнорирование данного состояния ведет к формированию устойчивого напряжения, неадекватной эмоциональной реакции, демонстративной замкнутости или агрессивности [21].

Большая ответственность за характер развития «процесса выгорания» в организации лежит на руководителе, потому что существуют такие рабочие места и ситуации, которые просто созданы для выгорания, так называемые токсические рабочие места.

Кочюнас Р. предлагает несколько способов профилактики эмоционального выгорания [10]:

- 1) культивирование других интересов, не связанных с консультированием; сочетание работы с учебой, исследованиями, написанием научных статей;
- 2) поддержание своего здоровья, соблюдение режима сна и питания, овладение техникой медитации;
- 3) внесение разнообразия в свою работу, создание новых проектов и их реализация, удовлетворение социальной жизнью, наличие друзей других профессий.

К этому следует добавить еще ряд правил:

- 1) нужно стремиться к тому, что хочется, без надежды стать победителем во всех случаях и уметь проигрывать без самоуничтожения и агрессивности;
- 2) необходимо развивать способность к самооценке без упования только на уважение окружающих;
- 3) стараться проявлять открытость новому опыту и вырабатывать умение не спешить, давать себе время для достижения позитивных результатов в работе и жизни.

Существуют также правила профилактики стресса и эмоционального выгорания в процессе профессиональной деятельности.

1) Психологическая готовность к постоянному контролю, настрой на внесение коррекции в работу. Успех деятельности зависит от умения и готовности проводить оценку промежуточных этапов и вносить изменения в свои действия, добиваясь результата;

2) постоянное отслеживание изменений своего организма. Орудием осуществления сознательного Я является воля, а бессознательного — воображение. В противоречии между волей и воображением побеждает последнее, сила воображения пропорциональна прилагаемому напряжению силы воли. Силой воображения можно управлять;

3) направление самовнушения на сознание оптимистического восприятия жизни, на самочувствие. Сеанс самовнушения от 3 до 4 минут, 2 или 3 раза в день (утром при пробуждении и вечером при засыпании). Верить в то, что внушаешь себе, видеть себя спокойным, уравновешенным человеком. Вредные внушения запрещаются.

Кризисная ситуация может блокировать способность рациональной оценки сложной обстановки и сам процесс совместного противодействия. Авторитет руководителя и его четкие, последовательные действия имеют существенное значение для снижения психической напряженности и способствуют организации целенаправленных мероприятий. Тем не менее очень часто в тактических действиях персонала наблюдается противоправное поведение, профессиональная некомпетентность и другие формы нарушений, что называется *деструктивным поведением* персонала организации, которое может являться как источником, так и следствием кризисной ситуации. Спивак В. А. выделяет следующие разновидности деструктивных форм поведения [18]:

- 1) противоправное — несоблюдение норм права. Обычно проявления такого поведения должны преследоваться по закону;
- 2) дисфункциональное — профессиональная некомпетентность, выражающаяся в неспособности эффективно выполнять должностные обязанности;
- 3) имитационное — кумулирование истинных эгоистических целей псевдоактивностью;
- 4) эгоистическое — индивидуально-целевое и групповое деструктивное поведение (групповой эгоизм);
- 5) консервативное — сопротивление инновационным процессам в профессиональной деятельности;

- 6) девиантное (отклоняющееся) — действия, не соответствующие официально установленным или фактически сложившимся в данной социальной группе нормам и ожиданиям (алкоголизм, мошенничество и пр.);
- 7) административно-управленческие злоупотребления — злоупотребление в личных целях своими правами и полномочиями, их превышение, невыполнение своих обязанностей.

В организации, где люди объединяются для достижения совместными усилиями общеорганизационных и одновременно личных целей, действуют многочисленные правила, нормы, предписания, без которых недостижимы конечные результаты. Эти предписания и нормы могут быть письменными и устными, индивидуальными и групповыми, общеорганизационными и более высокого уровня. Их нарушение вызывает сбой в деятельности организации, вредит ей. Таким образом, работников, демонстрирующих те или иные модели деструктивного поведения, можно идентифицировать как токсический персонал, то есть персонал, представляющий угрозу для членов трудового коллектива в частности и для организации в целом.

В зарубежной литературе под токсическим персоналом понимаются работники, мотивированные только личной выгодой (власть, деньги, особый статус), использующие неэтичные, а иногда и незаконные способы манипулирования и вызывающие раздражение у окружающих; которые стараются отвлекать внимание от своих исполнительских недостатков и проступков. Токсические сотрудники не принимают ответственность этического профессионального поведения по отношению к организации и трудовому коллективу. Они строят взаимоотношения с коллегами, основываясь не на организационной структуре, а на личностных предпочтениях. Токсический персонал также может стать фактором возникновения токсических рабочих мест в организации, так как он становится причиной беспокойства, стресса и даже депрессивного состояния других сотрудников [14].

Своевременное выявление сотрудников с повышенной вероятностью поведенческих и психологических нарушений позволит повысить эффективность использования кадрового потенциала организации, снизить риск социально-экономического ущерба организации в результате их деятельности.

Вопросы и задания для размышления

1. Можно ли считать стресс нормой жизни? Обоснуйте свой ответ.
2. Можно ли стрессоустойчивость отождествить с саморегуляцией личности? Влияет ли уровень стрессоустойчивости личности на эффективность профессионального поведения в кризисных условиях?
3. Как определить наличие стрессовой обстановки в организации? Выделите признаки переживаемого стресса.
4. Перечислите возможные деструктивные типы поведения персонала в кризисных ситуациях и укажите необходимые методы кадровой работы в каждом случае.
5. Назовите кризисогенные факторы управления персоналом организации, связанные с личностными и поведенческими характеристиками работников.
6. Каковы профессионально-личностные и поведенческие особенности токсического персонала?
7. Из каких элементов должна состоять система мер противодействия деструктивному поведению работников в организации?
8. На собрании трудового коллектива сотрудникам объявили о ликвидации предприятия в связи с финансовым кризисом. Один из сотрудников начал проявлять агрессию и бросился с кулаками на руководство, он то кричал о несправедливости, то плакал, после начал извиняться. На следующий день обратился с претензией к руководству о том, что он не был готов к такому развитию событий и не спал всю ночь. Что теперь ему делать? У него семья и дети.

Дайте развернутый анализ данной ситуации. Установите ее причины, предложите верные варианты знакомства персонала с изменениями.

9. Возглавив корпорацию «Крайслер» и оказавшись один на один с необходимостью создавать ее заново, Ли Якокка должен был проанализировать сложившуюся в корпорации ситуацию и наметить главные задачи. Первой в списке таких задач стояла организация работы с персоналом, которая должна была быть в корне изменена. Ли Якокка писал: «Во всей компании люди были запуганы и подавлены. Никто ничего не делал как следует. Таундсенд (бывший топ-менеджер корпорации) и его под-

ручные произвольно перемещали людей из одних областей деятельности, где они были на месте, в другие, которые оказывались им не по плечу». Если бы эти люди оказались назначенными на ту должность, которой изначально соответствовали, они справлялись бы со своими обязанностями. Но, как работники, они были испорчены неверным назначением. Для многих из них что-либо изменить оказалось уже практически невозможным. Тем не менее, среди прежнего персонала удалось выявить и назначить на новые должности людей, которые блестяще справлялись со своими новыми обязанностями.

В чем кроются причины подавленного состояния работников корпорации «Крайслер», имевшего место до прихода к управлению Ли Якокки? Что, помимо рациональной расстановки кадров по рабочим местам, необходимо работникам кризисного предприятия для улучшения морально-психологического климата в трудовом коллективе и повышения эффективности его работы?

10. Бухгалтер Галина Волкова постоянно игнорирует указания руководителя, нечетко выполняет порученные задания, работает ниже своих возможностей. Последнее ее упущение привело к невыполнению квартального плана подразделения. До прихода нового начальника она сама претендовала на эту должность, но не была назначена по причине конфликтности характера. Однако работой в организации она дорожит, так как зарплата — единственный источник ее доходов, она одна воспитывает ребенка. Перевести в другие подразделения по специальности бухгалтер ее нельзя.

Можно ли назвать бухгалтера Галину Волкову токсическим работником, а ее поведение деструктивным? Какие меры следует предпринять для разрешения данной кризисной ситуации?

5. Стратегия и политика управления персоналом кризисной организации

Эффективность деятельности по выработке и реализации антикризисной стратегии в области управления персоналом требует системности и научного подхода. В соответствии с этим при разработке антикризисной стратегии необходимо определить концептуальные проблемы управления персоналом и пути их решения. Концепция антикризисного управления персоналом подразумевает использование стратегических, перспективных направлений работы с персоналом [1]. Поэтому необходима последовательная реализация концепции антикризисного управления персоналом, включающей разработку антикризисной кадровой политики, принципов антикризисного управления персоналом, а также планов управления кризисными ситуациями.

Разработка антикризисной кадровой политики включает в себя:

- 1) формирование ядра кадрового потенциала;
- 2) привлечение сотрудников к участию в управлении;
- 3) использование кадрового маркетинга;
- 4) модернизацию культуры управления;
- 5) совершенствование структуры управления персоналом;
- 6) формирование команды адаптивных менеджеров;
- 7) реструктуризацию кадрового потенциала;
- 8) снижение социально-психологической напряженности;
- 9) обеспечение социальной защиты.

Разработка принципов антикризисного управления персоналом включает в себя такие принципы:

- 1) оптимизации кадрового потенциала;

- 2) формирования уникального кадрового потенциала;
- 3) ориентации на профессиональное ядро кадрового потенциала.

Разработка планов управления кризисными ситуациями — это:

- 1) план повышения квалификации и совершенствование профессионального инструментария работников;
- 2) план формирования готовности персонала к деятельности в кризисных условиях;
- 3) план «омоложения» кадрового состава и стимулирования ухода лиц, неспособных к эффективной деятельности в новых условиях;
- 4) план развития инновационных методов управления трудом;
- 5) план мероприятий внутриорганизационного PR;
- 6) перечень мероприятий и сотрудников, необходимых для решения кризиса.

Чтобы обеспечить реализацию стратегии организации, необходимо с определенной периодичностью осуществлять диагностику и анализ системы управления человеческими ресурсами для выявления и систематизации основной совокупности управленческих недостатков [19]. Недостатком управления следует считать любой фактор (организационную структуру, подразделение, руководителя, документ и др.), отрицательно воздействующий на конечные результаты работы организации. Программа исследования включает определение целей, описание объекта исследования, формулировку основной концепции, методов исследования.

Так, целями исследования могут быть:

- 1) выявление и систематизация основных недостатков системы управления персоналом относительно главных целей деятельности организации;
- 2) определение основных направлений совершенствования системы управления персоналом;
- 3) разработка предложений по совершенствованию существующей структуры управления.

Описание объекта исследования представляет собой систему управления персоналом организации на трех уровнях (высший, средний и низший), которая включает:

- 1) организационную структуру;
- 2) функциональное обеспечение управления;
- 3) основные характеристики руководителей служб и подразделений;

4) взаимосвязи между группами подразделений системы управления.

Формулировка концепции исследования: совершенствование системы управления является необходимым условием антикризисного управления и снижения риска возникновения кризисных ситуаций.

Выбор методов зависит от целей исследования и включает:

- 1) разработку, мониторинг и анализ показателей — индикаторов возникновения кризисных явлений;
- 2) социологическое исследование трудового коллектива;
- 3) профессиональный аудит персонала.

Во избежание дестабилизации морально-психологического климата в коллективе персонал должен быть информирован об исследовании, результаты которого являются информационной базой для принятия антикризисных управленческих решений.

Целью антикризисной стратегии управления персоналом является формирование кадрового потенциала организации, способного реализовать ее бизнес-стратегию.

Кадровый потенциал характеризует ценность человеческих ресурсов организации: это совокупность способностей и возможностей кадров обеспечить эффективное функционирование организации.

Кадровый потенциал кризисной организации представляет ценность как для самой организации, так и для внешних инвесторов, возможных покупателей организации и кредиторов. Для кризисной организации кадровый потенциал является важным фактором выживания. Для инвесторов, покупателей и кредиторов кадровый потенциал может служить составляющей «гудвилл» — разницы между рыночной и балансовой стоимостью организации при ее оценке. Бренд и репутацию организации создают ее работники, поэтому цена гудвилла в значительной мере отражает ценность кадрового потенциала организации [15].

Решение задачи выявления и сохранения ядра кадрового потенциала организации, то есть менеджеров, специалистов и рабочих кадров, представляющих особую ценность для организации, сопряжено с необходимостью соблюдения некоторых правил. Сотрудники, составляющие ядро кадрового потенциала организации, на добровольных началах иницируют необходимые для выхода из кризисной ситуации изменения. Важно, чтобы ядро состояло не только из руководителей, но управленцев в самом широком смысле — людей, жела-

ющих и имеющих возможность влиять на ситуацию в организации любым способом: убеждением, в том числе убеждением владельцев и руководителей, авторитетом и др.

Это ядро разрабатывает и реализует воздействия на протекающие процессы, исходя из анализа ситуаций, существующих в организации стереотипов деятельности, наличия материальных, кадровых, интеллектуальных, финансовых, энергетических и информационных ресурсов, возможного противодействия изменениям со стороны тех или иных лиц или групп, возможных побочных (незапланированных) эффектов проводимых мероприятий и других факторов реализуемости принимаемых решений.

Процесс формирования ядра кадрового потенциала требует особой организации и подбора кадров. Особенность такой группы состоит в том, что она не должна быть штатным формированием, частью организационной структуры, но должна объединять на добровольных началах тех сотрудников (возможно, сторонних лиц, например, консультантов), кому небезразлично состояние организации и кто способен реально осуществлять управленческие разработки, организовывать их внедрение. Будучи введена в организационную структуру, группа развития мгновенно «обюрокрачивается», перестает заниматься развитием и, имитируя эту деятельность, делает все возможное для самосохранения и, следовательно, для консервации системы организации.

В системе антикризисного управления персоналом ядро кадрового потенциала рассматривается как основа для формирования антикризисной команды управляющих. Общее определение понятия антикризисной команды — состав руководителей и специалистов, объединенных одной целью и интересами, связанных с оздоровлением и посткризисным развитием организации, профессионально подготовленных и способных обеспечить достижение поставленной цели, готовых к сотрудничеству и взаимодействию [11].

Особенности антикризисной кадровой политики и содержание конкретных кадровых программ по преодолению кризиса зависят непосредственно от стратегии деятельности кризисной организации. Кадровая политика в обычных условиях ориентирована, как правило, на развитие. В условиях кризиса кадровая политика вынужденно трансформируется. Особенности ее реализации связаны с ограниченностью финансовых средств, неизбежностью организационных мер, связан-

ных со свертыванием ряда программ социального развития и с сокращением численности персонала, повышенной социально-психологической напряженностью в коллективе. Основное идеологическое кредо антикризисной кадровой политики — выживание с наименьшими потерями кадрового потенциала и обеспечение максимально возможной социальной защиты персонала. Выделяются следующие основные разновидности кадровой политики в условиях кризиса: пассивная, реактивная, превентивная, активная и авантюристическая.

Пассивная кадровая политика характеризуется отсутствием предкризисной программы действий в отношении персонала. Кадровая работа сводится к ликвидации проявившихся негативных последствий кризиса.

Реактивная политика заключается в следующем. Руководство организации контролирует симптомы кризисных явлений и принимает меры по локализации кризиса.

Превентивная характеризуется тем, что принимаются предупреждающие меры, даются прогнозы развития ситуации. Однако организация ощущает недостаток средств для противодействия кризисной ситуации.

При активной политике руководство организации располагает возможностями качественной диагностики развития кризисного явления, а также имеет необходимые средства для влияния на нее.

Авантюристическая политика состоит в том, что руководство организации не имеет качественного диагноза развития кризисной ситуации и обоснованного прогноза ее развития, но стремится влиять на нее доступными методами.

Антикризисная кадровая политика — это целостное явление и, как подсистема работы с персоналом, имеет определенную структуру, которая включает в себя следующие элементы [17]:

- 1) постановку основных наиболее приоритетных целей и задач в области персонала, определение общих принципов антикризисной кадровой политики;

- 2) организационно-плановую составляющую — планирование потребности в кадровых ресурсах, разработку и формирование структуры и штата, создание кадрового резерва, обеспечение процессов движения и высвобождения работников;

- 3) информационную составляющую — создание и поддержку системы движения кадровой информации, организацию устойчивой

и постоянной информационной системы, обеспечение внутреннего PR;

4) финансовую составляющую — разработку системы распределения денежных средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;

5) развитие персонала — обеспечение программ развития, профориентации и адаптации сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд;

6) оценку и координирование — анализ соответствия кадровой политики стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

Клейменова Л. В. выделяет следующие типы и принципы кадровой политики, применяемые на разных стадиях развития кризиса в организации [19].

Целью управления персоналом на стадии острого кризиса является устранение деформаций структуры и характеристик персонала, обуславливающих возникновение кризисных процессов. Здесь рекомендуется реализовывать модернизационную или реорганизационную кадровые политики.

Модернизационная кадровая политика требует существенного изменения структуры кадровой службы, содержания и методик проведения кадровых мероприятий. Оптимальна для организаций, где проводятся отдельные направления кадровой работы, имеются квалифицированные специалисты по управлению персоналом.

Реорганизационная кадровая политика требует создания новой системы управления персоналом, способной достигать цели и задачи кризисного предприятия. Оптимальна для организаций, на которых проводятся некоторые простейшие кадровые мероприятия, но они бессистемны и осуществляются на низком уровне с применением устаревших, неэффективных технологий.

Основными принципами кадровой политики организации, находящейся в острой фазе развития кризиса, являются:

- 1) принцип авторитарного управления;
- 2) принцип создания команды для реализации антикризисных целей;
- 3) принцип перераспределения профессиональных обязанностей с учетом кадрового потенциала работников;
- 4) принцип информированности сотрудников;

5) принцип принятия жестких кадровых решений, связанных с сокращением персонала;

6) принцип принятия кадровых решений в сокращенные сроки.

Цель управления персоналом на стадии выхода из кризиса — развитие структуры и характеристик персонала, повышение качества кадрового потенциала организации [2]. Здесь рекомендуется реализовывать модернизационную или корректирующую кадровые политики.

Корректирующая кадровая политика предполагает небольшие изменения и инновации в системе управления персоналом, позволяющие адаптировать наработанные кадровые технологии и методики к запросам и задачам кризисного этапа. Оптимальна для организаций с хорошо развитой системой управления персоналом и сильной кадровой службой.

Основными принципами кадровой политики организации, находящейся в состоянии выхода из кризиса, являются:

- 1) принцип восстановления доверия персонала к руководству;
- 2) принцип создания команды для реализации антикризисных целей;
- 3) принцип информированности сотрудников;
- 4) принцип соблюдения баланса интересов руководителей и подчиненных путем обеспечения их правовой и социальной защищенности;
- 5) принцип оптимизации кадрового потенциала организации;
- 6) принцип системности в работе по развитию персонала организации.

Задачами кадровой политики в период кризиса организации являются:

- 1) формирование команды адаптивных менеджеров, способных разработать и реализовать программу выживания и развития организации;
- 2) выявление и сохранение ядра кадрового потенциала организации, то есть менеджеров, специалистов и рабочих кадров, представляющих особую ценность для нее;
- 3) реструктуризация кадрового потенциала в связи с организованными преобразованиями в ходе реструктуризации предприятия, реализацией инновационных процессов, диверсификацией производства и полной реорганизацией;

4) снижение социально-психологической напряженности в коллективе;

5) обеспечение социальной защиты и трудоустройства высвобождаемых работников [17].

Малоэффективная кадровая политика приводит к негативным последствиям, которые обуславливают возникновение кризиса персонала организации.

Так, добровольный уход персонала, в т. ч. увольнение пенсионеров, приводит к риску потери квалифицированных работников; предоставление продолжительных временных отпусков — к потере квалификации работниками, пассивности и инертности персонала; значительное сокращение персонала — к нарушению технологической дисциплины, конфликтам между персоналом и руководством; свертывание программ подготовки и переподготовки кадров — к неуверенности работников в перспективе, снижению качественного потенциала кадров; введение жесткой регламентации трудовых процессов, строгая отчетность перед руководством — к отчуждению персонала от процесса антикризисного управления; отстранение персонала от участия в разработке мер по выходу из кризиса — к развитию апатии и чувства безнадежности; отправление в неоплачиваемый отпуск — к ухудшению морально-психологического климата в трудовом коллективе, угрозе потери квалифицированных работников.

Системный и грамотный подход в работе с людьми в организации позволяет внедрять новые кадровые технологии, создавать уверенность в необходимости антикризисных мероприятий, формировать атмосферу сотрудничества и более гуманную ауру управленческих отношений.

Вопросы и задания для размышления

1. С какой целью разрабатывается концепция антикризисного управления персоналом в организации?
2. Почему в рамках антикризисного управления персоналом неизбежны изменения в структуре организации?
3. Кто должен проводить диагностику и анализ системы управления персоналом в организации?
4. Какую роль играет кадровый потенциал организации в условиях кризиса?

5. Покажите примеры малоэффективной кадровой политики, приводящей к возникновению кризиса персонала организации.
6. Компания — одна из типовых сетей магазинов-дискаунтеров на региональном рынке. Широкое распространение магазины получили благодаря своей ценовой политике. Для получения прибыли магазинам необходим постоянный большой поток покупателей, который зависит не только от цены продукта и рекламных акций, но и от стремления каждого продавца внести максимальный вклад в получение магазинами плановой выручки. Однако продавцами работают молодые люди, которые не видят связи между качеством обслуживания клиентов и выручкой магазина. Из-за большой текучести кадров розничная сеть вынуждена постоянно обновлять штат. Средний срок работы продавца в различных магазинах сети составляет от полугода до полутора лет. За этот период не удается привить продавцам навыки качественного обслуживания и клиентоориентированности. Проведенное исследование «таинственный покупатель» показало, что в сети наблюдаются случаи недопустимого отношения к покупателям: продавцы равнодушны к покупателям, а иногда и откровенно грубят им.

Какая задача стоит перед службой управления персоналом в данной ситуации? Как сфокусировать систему мотивации продавцов на клиентоориентированности и увязать ее с финансовыми результатами магазина? Сформулируйте принципы и задачи кадровой политики торгового предприятия для решения кризисной ситуации.

6. Организация деятельности по антикризисному управлению персоналом

Деятельность по антикризисному управлению персоналом включает следующие этапы кадровой работы: планирование антикризисных кадровых мероприятий, снижение издержек на рабочую силу, формирование антикризисной управленческой команды, формирование оперативных антикризисных групп, формирование готовности персонала к деятельности в условиях кризисных ситуаций (рис. 10). Рассмотрим их подробно.

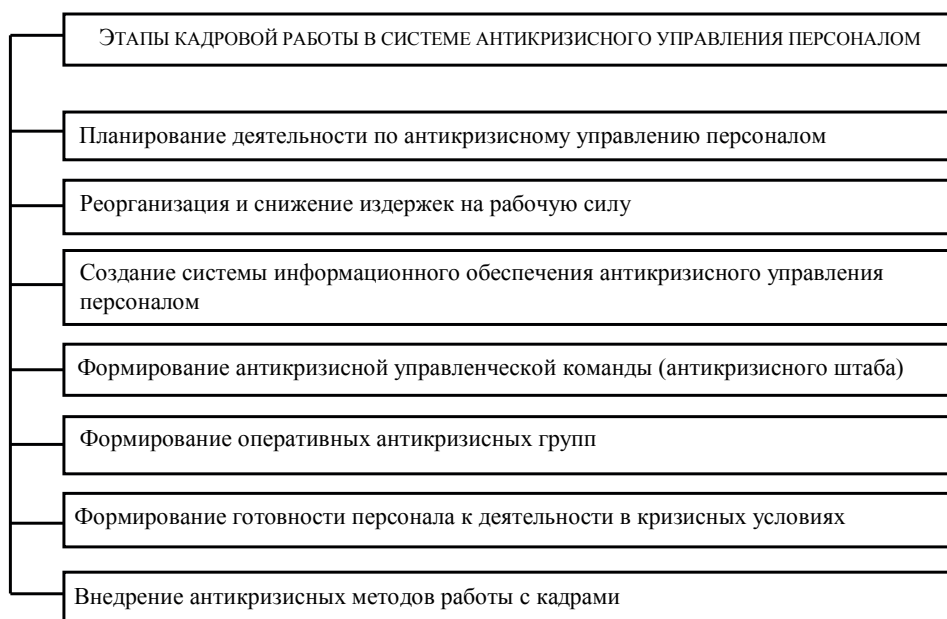


Рис. 10. Планово-организационные мероприятия антикризисного управления персоналом организации

1. Планирование деятельности по антикризисному управлению персоналом. Разработка и реализация антикризисных планов способствует минимизации негативного влияния кризисных ситуаций на деятельность организации, повышает ее чувствительность к изменениям во внешней среде, способствует четкому определению и предотвращению негативных последствий. В процессе антикризисного кадрового планирования определяются:

1) персонал, подлежащий безусловному увольнению в силу персональной профессионально-личностной непригодности;

2) направления реорганизации службы административно-управленческого аппарата;

3) подсистемы контроля деятельности административно-управленческого персонала;

4) программы обучения менеджеров новым методам профессиональной деятельности;

5) программы частичного перепрофилирования кадров в соответствии с изменениями в производственно-коммерческой деятельности организации;

6) механизмы оплаты и социальной поддержки наиболее ценного (элитного) и сокращаемого персонала организации;

7) методы ослабления социально-психологической напряженности в коллективе;

8) методы ускоренной психологической адаптации к работе в новых условиях как вновь принятых, так и уже работающих сотрудников.

Разработанный комплекс мероприятий, успешно реализованный в кризисной ситуации, способствует улучшению морального климата и создает ощущение эффективного управления [19]. Примерное содержание антикризисных планов американских компаний включает следующие положения:

1) определение границ распространения кризисной ситуации;

2) определение последствий кризисной ситуации и степени влияния этих последствий на деятельность компании;

3) перечень мероприятий, необходимых при возникновении кризисной ситуации;

4) последствия действий, предпринимаемых в особых условиях;

5) функции центра по контролю за ходом выполнения работ в кризисной ситуации;

6) определение персонального состава сотрудников оперативных антикризисных групп подразделений;

7) комплекс мер по обеспечению работы средствами связи.

Можно утверждать, что ни одной организации не перейти в новое более устойчивое состояние, если она не побывает в кризисе. Значит, и кризис следует рассматривать как обычное явление, естественный этап жизни организации, подлежащий планированию.

2. Реорганизация и снижение издержек на рабочую силу. Один из принципиальных подходов к повышению уровня конкурентоспособности кризисной организации — ликвидация имеющихся изъянов организационной структуры. В кадровой работе этот подход обычно находит свою практическую реализацию в реорганизации, связанной с ликвидацией структурных подразделений, которые не вписываются в стратегию выведения организации из кризиса. Подобная реорганизация обычно связана с сокращением численности персонала. Решение данной задачи должно опираться на оптимизационный подход к реформированию кадрового потенциала организации.

Необходимо отметить, что результативны только те изменения, которые предусматривают реструктурирование самой организации, а также изменения в методах и способах работы с персоналом. В этом случае сокращение персонала выступает как временная мера. Тем не менее многие российские организации, находящиеся в состоянии кризиса, используют сокращение работников как способ снижения затрат на персонал [8]. Если это становится неизбежным, необходимо руководствоваться следующими правилами:

1) увольнения и сокращения начинать с высшего уровня управления;

2) увольнять не отдельных людей, а ликвидировать подразделения (отделы);

3) постоянно информировать персонал о реальном положении организации;

4) находить для увольняемых другую работу, используя технологии аутплейсмента.

Эффективная реализация процесса снижения должностных окладов и премий также подчинена определенным правилам:

1) процесс следует начинать с руководителей высшего звена;

2) снижение должно быть пропорциональным, например, уменьшить должностные оклады всем категориям работников на 25 %.

Сокращение продолжительности рабочего дня и рабочей недели целесообразно производить в указанной последовательности.

Дополнительным организационным мероприятием по реализации плановых сокращений численности работников или повышения эффективности работы специалистов и руководителей является механизм индивидуальной контрактации. В кризисной организации целесообразно проводить переконтрактацию персонала — перезаключение трудовых договоров с учетом специфики кризисной ситуации.

Основные требования, предъявляемые к контракту в условиях кризисной организации, заключаются в следующем:

- 1) исключение из практики организации долгосрочных трудовых договоров;
- 2) первоочередное заключение трудовых договоров с работниками, которые составляют ядро кадрового потенциала организации;
- 3) срок действия трудовых договоров не должен превышать 18 мес. (обычно от 3 до 6 мес.);
- 4) в трудовом договоре должны быть четко определены следующие возможности для работодателя:
 - использование механизма неполной загрузки рабочей недели;
 - перевод работника на другое место работы без согласия профсоюза;
 - исключение из трудового договора любых дополнительных обязанностей со стороны администрации, прежде всего социальных льгот, за исключением установленных действующим трудовым законодательством.

Необходимо отметить, что результативны только те изменения, которые предусматривают реструктурирование самой организации, а также изменения в методах и способах работы с персоналом. В этом случае сокращение персонала выступает как временная мера с незначительными социальными последствиями. Правила работы с персоналом, которые необходимо соблюдать при модернизации кризисной организации, подразумевают необходимость:

- 1) укрепления кадрового резерва высшего звена руководства организации;
- 2) учета взаимозависимости элементов организационной структуры и психологической поддержки персонала при проведении сокращений численности работников;

3) формирования кадровой структуры, в наибольшей степени отвечающей сложившейся ситуации;

4) выявления, поддержки и развития работников, проявляющих лидерские качества и склонность к управленческой деятельности;

5) поддержки образовательных программ, реализуемых в организации;

6) децентрализации структуры управления, делегирования необходимых полномочий ключевым фигурам в аппарате управления для обеспечения максимальной гибкости при разработке управленческих решений как на стратегическом, так и на оперативном уровне;

7) сохранения ядра кадрового потенциала организации;

8) найма персонала, поддержки его профессионального развития, особенно в жизненно важных и приоритетных для предприятия областях деятельности.

3. Создание системы информационного обеспечения антикризисного управления персоналом. В качестве важнейшей превентивной меры антикризисного управления персоналом выступает создание внутрифирменных источников и каналов информации, позволяющей оперативно отслеживать происходящие в социально-трудовой сфере организации процессы. Руководство должно постоянно интересоваться тем, что думают сотрудники, как они относятся к конкретным условиям труда, к тем или иным изменениям и нововведениям. Подобного рода обратная связь становится особенно важной и обязательной в кризисные периоды. Любой руководитель должен обладать информацией о том, как воспринимают кризис его подчиненные, поддерживают они руководство или нет, планируют ли уйти в другую организацию или проявляют патриотизм и готовы бороться за «выздоровление».

Для обеспечения обратной связи целесообразно использовать такие методы, как анкетирование, интервью, общение топ-менеджеров с исполнителями «через голову» линейного руководителя, ящики предложений, «горячая линия».

Анкетирование — опрос сотрудников при помощи специального бланка — анкеты со сформулированными определенными вопросами. Анкетирование позволяет без больших затрат времени и средств получить анализ мнений работников по тому или иному вопросу, на основании которого принимаются решения по кадровой политике, нововведениям, организационным изменениям и пр. Недостат-

ком данного метода установления обратной связи является тот факт, что полученная информация является стандартизированной и достаточно поверхностной. Тем не менее анкетирование позволяет получить значительный социальный эффект, выражающийся в том, что накопившиеся отрицательные эмоции работники могут «выплеснуть» на бумагу и напряжение (если оно имеет место быть) ослабнет, а руководство организации сможет продемонстрировать участие в чаяниях и заботах персонала.

Для повышения достоверности информации, полученной в ходе анкетного опроса сотрудников, параллельно рекомендуется проводить интервью — беседу психолога (менеджера по персоналу) с конкретным работником по поводу определенной проблемы. Достоинством интервью является получение более точной и глубокой информации от конкретных сотрудников, посредством которой можно выявить работников, являющихся «источниками», либо «жертвами» кризиса, либо «успешными управленцами». Основным недостаток интервью — необходимость больших затрат времени и сил [6].

Общение топ-менеджера с исполнителями минуя линейного руководителя не является следствием недоверия высшего руководства по отношению к руководителю среднего звена. В кризисных ситуациях топ-менеджеру часто бывает важно получить информацию, как говорится, «из первых рук», чтобы составить свое собственное мнение о том, что происходит в организации. Кроме того, бывает полезным периодически «выходить в народ», чтобы не потерять объективности и точности в оценке событий.

Обычно для этих целей проводятся специальные встречи или совещания, приглашение сотрудника в кабинет к высшему начальству для разговора, совместные поездки по филиалам или регионам. Важно, чтобы руководитель в такой беседе был открыт и демократичен, прислушивался к мнению сотрудника и подчеркивал факт своей совместной работы с ним в одной организации.

Ящик для предложений — хороший метод для получения обратной связи, если в компании работает большое число сотрудников и высшее руководство физически не может общаться со всеми. Важно при этом, чтобы ни одно из предложений, которые собираются в таком ящике, не было проигнорировано и каждый сотрудник получил ответ.

«Горячая линия» — метод получения обратной информации, особенно важный в период кризиса в организации. В антикризисном штабе, телефонный номер которого должен быть известен каждому сотруднику, в течение рабочего дня собирается информация «из первых рук». Метод удобен тем, что с его помощью фиксируется ситуативная информация по «точечным», конкретным ситуациям. Чтобы этот метод был действенным, важно, чтобы проблемы, обозначенные сотрудниками, были рассмотрены на соответствующих совещаниях и приняты определенные меры [11].

Кроме того, достаточная полнота и достоверность информационной базы данных для мониторинга и анализа результатов профессиональной деятельности работников организации могут быть обеспечены с помощью профессионального (кадрового) аудита.

4. Формирование антикризисной управленческой команды (антикризисного штаба). В процессе выполнения мероприятий предкризисного управления необходимо сформировать антикризисную управленческую команду (антикризисный штаб), которая при возникновении кризисной ситуации призвана обеспечить выполнение следующих важнейших групп задач:

- 1) непрерывную оценку сложившейся ситуации;
- 2) непрерывную оценку потребности в информации, содержания внешних комментариев и слухов, своих информационных возможностей;
- 3) непрерывную оценку инициатив, связанных с общим управлением кризисной ситуацией, принятием решений и коммуникациями.

Антикризисная управленческая команда — состав руководителей и специалистов, объединенных одной целью и интересами, связанных с оздоровлением и посткризисным развитием организации, профессионально подготовленных и способных обеспечить достижение поставленной цели, готовых к сотрудничеству и взаимодействию [2].

Именно общая цель и общие интересы связывают руководителей и специалистов разных уровней и профилей в команду. Это первое необходимое, но недостаточное условие для формирования дееспособной команды.

Второе условие — в нее должны входить подготовленные к решению задач оздоровления организации люди трех категорий.

1) Адаптивные менеджеры, способные:

- легко адаптироваться к изменениям во внешней среде и нововведениям в организации;
- взять на себя дополнительные функции, права и полномочия;
- возглавить, если понадобится, отдельные подразделения (субструктуры), которые могут появиться в результате реструктуризации и организационных преобразований;
- мобилизовать сотрудников на выполнение, возможно, несвойственных им функций кризисного периода;
- снимать социально-психологическое напряжение в коллективах, вести разъяснительную работу;

2) квалифицированные специалисты, способные решать организационно-технологические, экономические и финансовые задачи инновационного и антикризисного характера;

3) маркетологи (руководители и специалисты), обладающие информацией, связями, профессиональными знаниями и умениями, необходимыми для динамичного изучения спроса, поиска и освоения новых ниш и торговых связей.

В составе антикризисной команды должны быть люди, выполняющие особые роли, не совпадающие с их профессиональной направленностью: генератор идей, разработчик идей, выдвинутых генератором, методолог, аналитик, критик и др. Если необходимые функциональные специалисты (финансисты, маркетологи и др.) не вошли в группу специалистов организации, то они приглашаются со стороны. Тем не менее по вопросам, требующим профессиональной проработки, руководитель имеет возможность дать соответствующие поручения специальным службам или заказы сторонним организациям (рис. 11).

Третье условие — готовность к командной работе.

В числе квалифицированных руководителей и специалистов организации могут быть и такие, которые не готовы к сотрудничеству и взаимодействию в командной работе. Основными признаками неготовности к работе в группе можно назвать:

- 1) они себя не идентифицируют с общей целью и интересами выживания организации, недостаточно представляя их себе;
- 2) справедливо надеются, что при их квалификации они легко найдут другую работу;
- 3) профессионально расходятся с принятой стратегией и тактикой выхода организации из кризисной ситуации.



Рис. 11. Состав команды антикризисного управления (по ролям и категориям)

Наиболее сложный момент в организации работы антикризисной команды — это организация продуктивного общения, в частности, исключающего бесплодные дискуссии. Существуют специальные методы организации работы в команде, поэтому необходимо специальное обучение членов антикризисной команды управленческим технологиям. Если исследования и проектирование в финансовой, маркетинговой, технологической и других специальных областях выполняют специалисты, то такие процедуры, как формулирование проблем, поиск решений, определение критериев, стратегических ориентиров и т. п., каждый член команды выполняет самостоятельно, для чего ему нужна достаточно высокая управленческая квалификация.

Еще более важным, чем собственно управленческие знания и навыки, является уровень интеллектуальных возможностей членов группы: мышления, способности понимать ситуации и продуктивно строить коммуникацию как друг с другом, так и с внешней средой, занимать рефлексивную позицию, действовать в соответствии с пониманием ситуации и т. д. При всем том, что может внести в организацию антикризисной команды консультант по процессу, необходимо проведение для членов команды не только учебных, но и образовательных мероприятий, среди которых наиболее эффективны такие, как организационно-деятельностные игры, инновационные и рефлексивно-аналитические семинары и т. п.

Основными критериями высокоэффективной антикризисной команды являются:

- 1) наличие хотя бы одного человека, являющегося ядром команды;
- 2) высокое качество результатов деятельности команды;
- 3) плодотворное сотрудничество членов команды друг с другом;
- 4) сбалансированность состава команды в зависимости от ролей, выполняемых ее членами;
- 5) авторитетность менеджеров команды в глазах ее членов;
- 6) высокая степень автономности команды;
- 7) способность членов команды быстро учиться на собственных ошибках;
- 8) высокий уровень мотивации членов команды.

Создавая антикризисную команду, необходимо ответить на следующие вопросы:

- 1) сколько и какие специалисты необходимы;
- 2) как вызвать интерес персонала к творческой деятельности и деятельности, сопряженной с риском;
- 3) как заинтересовать персонал кризисной организации в сотрудничестве.

Таким образом, в задачи руководства кризисной организации входит:

- 1) выявление менеджеров и специалистов, профессионально способных и готовых к командной работе по оздоровлению ситуации;
- 2) приведение в согласование личных интересов членов команды и общих целей организации;
- 3) организация ускоренной целевой подготовки менеджеров и специалистов, которая ориентирована на решение определенных задач программы оздоровления;

4) выявление расхождений в профессиональной оценке проблем и путей их решения, использование механизма согласования и коллективного процесса принятия решений;

5) мобилизация членов команды на достижение общих целей выживания и развития организации.

При формировании команды используются индивидуальные и совещательные формы работы, воспитательные, экономические и организационные методы воздействия. А в случаях немотивированного противодействия отдельных лиц уместно их исключение из состава команды вплоть до расторжения трудового договора.

Антикризисный штаб не должен быть чрезмерно большим. Внутри команды антикризисного штаба необходимо четкое разделение функций. Например, стратегией управления должен заниматься немногочисленный «мозговой центр», а решением технических вопросов — группа экспертов. Тем руководителям, на плечи которых ложится бремя принятия жизненно важных решений, должны быть созданы максимально благоприятные условия работы. Одной из важнейших функций антикризисного штаба является разработка планов управления кризисными ситуациями.

Численность группы влияет на готовность отдельных ее членов к определенным усилиям, на прочность группы, а также на результаты деятельности всей команды. Антикризисной команде предстоит работать с большим объемом информации, поэтому нецелесообразно делать ее слишком большой, так как это затруднит обмен информацией и идеями. Оптимальное число членов команды составляет от 5 до 7 участников в зависимости от величины организации. Труд в маленьких группах приносит больше удовлетворения, так как не только совпадение взглядов членов группы и окружения, но и определенная стабилизация посредством групповых норм поведения и распределения ролей сильнее формируют чувство солидарности и совместного влияния. Численность влияет также на производительность отдельных ее членов. У работника, входящего в состав группы из пяти человек, она выше, чем у члена группы из тридцати человек. В малочисленной группе меньше потребность в руководстве со стороны авторитетной личности, если внутри группы достигнута кооперация труда.

При распределении обязанностей в команде руководителю важно знать особенности ее членов. Если члены группы солидарны и в состоянии противостоять негативным внешним влияниям, то группу можно охарактеризовать как прочную.

Как уже отмечалось, в антикризисном управлении очень велика роль руководителя, который осуществляет управление предприятием на основе своего видения [15]. При этом его видение не нейтрально, а всегда окрашено личными характеристиками, такими как ценности, стремления, предпочтения, опыт, знания.

В процессе формирования состава антикризисной команды целесообразно руководствоваться следующими принципами (Ли Якокка):

1) непосредственное участие, подбор членов команды (личный список кандидатов);

2) оперативная и решительная чистка руководителей высшего звена;

3) профессионализм, опыт, талант;

4) напористость, умение решать проблемы;

5) коммуникабельность, способность привлекать людей;

6) взаимопонимание, помощь, сотрудничество;

7) личная преданность (понимание с полуслова, доверие);

8) широкие полномочия, самостоятельность.

Работа антикризисной команды будет эффективна, если остальной состав организации, осознавая наличие кризиса, будет выполнять следующие условия:

1) необходимая информация поступает в неискаженном виде и оперативно попадает к тому сотруднику, который в ней нуждается;

2) участники в полной мере осознают общую цель и стремятся к ее достижению;

3) потенциал каждого члена группы оптимально используется, дополняя возможности других;

4) личные недостатки быстро выявляются и нивелируются;

5) всемерно мотивируется рост производительности труда;

6) из допущенных ошибок извлекаются уроки;

7) инициатива и помощь, идеи и энергия, которые поступают извне, оптимально интегрируются внутри группы;

8) если один из членов команды начинает испытывать неуверенность или какие-либо трудности, это быстро фиксируется и компенсируется;

9) все члены команды обладают необходимыми знаниями и навыками.

Таким образом, базовые направления работы антикризисного штаба сводятся к четырем этапам:

1) созданию антикризисной команды (при внешнем управлении) или выбору участников (при внутреннем);

2) предварительной оценке возможности и целесообразности проведения санации;

3) диагностике кризиса (его степени, масштаба и других параметров);

4) оценке факторов (источников) неудовлетворительного состояния.

5. Формирование оперативных антикризисных групп. В случае возникновения кризисной ситуации должна работать особая сеть связей. Ее назначение состоит в том, чтобы быстро передавать информацию во все звенья организации и руководству. С этой целью необходимо сформировать сеть оперативных групп специалистов и управленческих работников.

Целесообразно иметь собственные оперативные группы внутри каждого подразделения организации, а связь между ними построить по типу «звезда», центром которой является головной антикризисный штаб (антикризисная команда), аккумулирующий информацию и принимающий стратегические решения (рис. 11).



Рис. 12. Примерная схема построения взаимодействия антикризисного штаба и антикризисных оперативных групп подразделений организации

Возможный состав штабной и оперативных групп управления и связи между ними должны апробироваться заранее. Быстрое реагирование на кризисные ситуации необходимо воспитывать и тренировать, поэтому все связи на случай экстремальных условий должны пройти испытание в некризисных условиях.

Функции оперативных антикризисных групп сводятся к трем направлениям: профилактике кризисных ситуаций, деятельности в условиях кризиса и посткризисной деятельности [17].

Профилактика кризисных ситуаций заключается в организации контроля показателей деятельности подразделения, мониторинге профессионально-личностных и социальных проблем работников и обеспечении здорового морально-психологического климата в коллективе.

Профилактика кризисных ситуаций включает:

1) специальный мониторинг и ситуационный анализ, связанный с определением вероятных источников и зон риска. Следует выявить основные факторы риска, определив их взаимоотношения друг с другом и влияние на общее состояние организации; обоснованно решить, какие факторы организация в состоянии выдержать, а влияние каких необходимо уменьшить. Значительную роль здесь призваны сыграть прогнозы и модели возможного развития кризисных ситуаций.

В качестве одного из эффективных методов ситуационного анализа можно использовать построение «дерева рисков и причин кризиса». Между рисками и причинами возникновения кризисных ситуаций существует причинно-следственная связь: риск есть следствие некоторой причины, которая в свою очередь является следствием другой причины и т. д. Развитие событий по схеме «риск — причины — кризисная ситуация — нежелательные последствия» — это логический процесс реализации потенциальной опасности возникновения кризиса и получения реального ущерба (последствия). Как правило, этот процесс включает несколько причин, то есть является многопричинным. Таким образом, риски и причины возникновения кризисных ситуаций образуют иерархические, цепные структуры или системы.

Риски хранят все системы организации. Примером простого «дерева рисков и причин кризиса», связанного с системой «кадровый потенциал», может служить следующее развитие событий: различия между нормами неформальной группы и требованиями формальной организации — конфликт ролей — стрессовое состояние персо-

нала — ошибка в профессиональной деятельности — потеря прибыли (клиентов, партнеров и т. п.);

2) разработку системы мер по предотвращению рисков, причин и собственно кризисных явлений;

3) заблаговременное устранение возможных рисков и причин возникновения кризисных ситуаций — «расшировку узких мест» организации (своевременный отказ от не пользующейся спросом продукции, закрытие энергоемких производств, своевременное повышение качества имеющегося профессионального инструментария персонала и т. п.);

4) подготовку к действиям в условиях неизбежных или вероятных кризисных ситуаций при невозможности устранить их причины (уменьшение риска и ослабление последствий за счет компенсационных мер, в том числе создания запасов и резервов, обеспечение надлежащим профессиональным инструментарием работников и т. п.).

Действия в кризисных ситуациях подразумевают непосредственное реагирование на возникновение кризисной ситуации, то есть действия по ликвидации кризисной ситуации и предотвращению ущерба, включая реализацию решений антикризисного штаба, сбор информации, ведение разъяснительной работы среди персонала и мобилизацию кадрового потенциала организации.

Информация, необходимая для принятия рационального решения, в условиях кризисной ситуации часто искажается. Лица, принимающие решения, как правило, не справляются с обрушившимся на них информационным потоком. Многие жизненно важные факторы могут остаться незамеченными. Чтобы немного разгрузить себя, ответственные лица поручают своим подчиненным отфильтровывать информацию, а подчиненные делают это в соответствии со своим видением проблемы и конечных целей.

Следовательно, при организации процесса сбора и подготовки информации внутри антикризисных оперативных групп, необходимо принять следующие меры:

1) улучшить качество информации. Качество принимаемых решений в большой степени зависит от надежности полученных данных;

2) улучшить качество групповых решений посредством организации обсуждения проблемы с учетом различных точек зрения, чтобы иметь альтернативные мнения, повышающие количество вариантов решения;

3) повысить способность быстрого реагирования на информацию посредством постоянных тренингов.

Посткризисная деятельность направлена на смягчение и устранение последствий кризисной ситуации за счет компенсационных и восстановительных мероприятий и стабилизацию эффективной деятельности персонала.

Очевидно, что в процессе формирования оперативных антикризисных групп, отбор персонала должен производиться с использованием строгих критериев, позволяющих прогнозировать надежность их функционирования в кризисных ситуациях. В качестве основных критериев можно использовать модель антикризисного типа руководителя и степень психологической совместимости потенциальных кандидатов. Обеспечение эффективной деятельности в кризисных ситуациях предъявляет дополнительные требования к состоянию здоровья работников и делает необходимым контроль над обозначенным фактором.

6. Формирование готовности персонала к действиям в условиях кризисных ситуаций. Важнейшим условием эффективного антикризисного управления — готовность персонала к деятельности в условиях кризисной ситуации, имеющая две взаимосвязанные стороны:

1) формирование профессиональных навыков, знаний и опыта деятельности в условиях кризисной ситуации. Готовность персонала к действиям в кризисных ситуациях имеет порой большее значение, чем профессиональный опыт вообще. Так, например, установлено, что пилоты, имеющие налеты более 10 тыс. ч, специально не подготовленные к действиям в непредвиденных ситуациях, при реальном возникновении их в полете, часто ведут себя как новички и, наоборот, молодые пилоты, прошедшие специальную подготовку, в кризисных ситуациях отличаются весьма уверенным поведением. Поэтому необходимо, чтобы тренировки персонала по сути и сложности максимально соответствовали реальным ситуациям и как можно меньше содержали условностей;

2) формирование психологической готовности. Уровень психологической подготовки персонала и деятельности в кризисных условиях — один из важнейших факторов, влияющих на надежность социально-трудовой сферы организации в целом. Растерянность и проявление страха могут привести к непоправимым последствиям. Неверие руководителя в свои силы и возможности персонала мо-

жет парализовать волю последнего к сопротивлению дестабилизирующих факторов.

Работу по формированию готовности персонала в условиях кризисных ситуаций целесообразно разбить на следующие этапы: психодиагностику персонала, обучение, подготовку, оценку, внедрение (табл. 4).

Таблица 4

**Концепция формирования готовности персонала
к действиям в условиях кризисной ситуации**

Этапы	Эксперты	Руководители
Психодиагностика персонала	Исследование личностно-поведенческих составляющих персонала	Использование результатов исследования при разработке антикризисных программ; проведение мероприятий, корректирующих поведение работников
Обучение	Повышение качества профессионального инструментария работников; психологические тренинги на готовность к неожиданным ситуациям; коммуникационные тренинги на готовность к взаимодействию в напряженных условиях	Использование современных технологий управления; развитие внутриорганизационных информационных сетей; моделирование возможных кризисных ситуаций
Подготовка	Определение риска; установление приоритетов; разработка и апробация комплекса возможных действий	Разработка кадровых антикризисных программ и мероприятий; диалог с экспертами
Оценка	Ранжирование осуществимых действий	Выбор разумных действий
Внедрение	Оперативный контроль	Стратегический контроль

Планирование мероприятий по формированию готовности персонала к деятельности в условиях кризиса целесообразно начинать с комплексного психодиагностического обследования персонала по следующим направлениям.

- 1) Изучение личностно-поведенческих составляющих работников:
 - построение карты интересов и мотивационных профилей;
 - прогноз поведения персонала в экстремальных ситуациях;
 - выявление лиц с девиантным (отклоняющимся) поведением;
 - анализ ведущих потребностей персонала (например, потребности в достижениях, во власти и статусе, в признании, в защищенности, в общении и т. д.);
 - определение у персонала стремления к лидерству или к подчинению;
 - определение степени личной конфликтности и построение профиля стратегий поведения, выявление индивидуальной «рисковой» стратегии;
- 2) исследование индивидуально-психологических и психофизиологических составляющих:
 - построение эмоционально-волевого портрета сотрудника;
 - выявление фобий (страхов, комплексов, выявление «комплекса неудачника»), определение уровня стрессоустойчивости;
 - определение характеристик внимания, памяти, интеллектуальных особенностей персонала;
- 3) исследование социально-психологических составляющих. Диагностика и коррекция психологического климата в коллективах:
 - определение формальной и неформальной структуры;
 - выявление зон повышенной опасности, конфликтогенных зон, исследование эффективности взаимоотношений «по вертикали», исследование групповой динамики, построение комплексного социально-психологического профиля персонала;
 - исследование распределения информационных потоков в организации (секреты в организации, носители неформальной информации и т. п.);
 - определение места сотрудника в социально-психологической структуре коллектива — «социометрический статус личности»;
 - определение степени влияния сотрудника в целях выявления ключевых точек для воздействия на коллектив;
- 4) исследование специфики системы принятия решений и степени ответственности менеджеров фирмы:
 - личностная управленческая концепция;
 - стиль управления и взаимодействия;

- ситуационные особенности принятия решений (комфортная, дискомфортная, угрожающая, неопределенная);
 - система распределения ответственности, делегирование полномочий;
- 5) минимизация рисков, связанных со степенью психологической надежности персонала:
- подбор персонала высокой степени надежности по заданным критериям;
 - создание эффективной команды с высоким уровнем корпоративного взаимодействия;
 - прогнозирование реакции и способов поведения персонала в экстремальных ситуациях;
 - проведение психологической подготовки к переговорам, совещаниям, конференциям;
- 6) проведение оперативной психодиагностики в организации относительно:
- управленческого персонала, включая бесконтактную диагностику первых лиц;
 - сервисного персонала (секретари, личные водители и т.д.);
- 7) обеспечение психологически грамотных контактов с существующими партнерами и психологическое сопровождение переговоров:
- психологическая подготовка к ведению переговоров;
 - распределение ролей среди участников;
 - подведение итогов переговоров;
- 8) противодействие и защита от манипулятивного психологического воздействия:
- определение характера воздействий;
 - определение их источника;
 - создание психологической защиты от воздействий;
 - активное противодействие манипулятивному воздействию и т.д.;
- 9) психологическая подготовка персонала к действиям в условиях форс-мажорных обстоятельств, включая:
- объективно-природные (землетрясения, наводнения и др.);
 - социальные (забастовки, государственные перевороты и др.);
 - психологические (шантаж, захват заложников и др.).
- 10) корпоративный психоанализ «фирменных» страхов и опасений;
- 11) психологическое консультирование руководителя по вопросам безопасности и управления персоналом.

Результаты комплексного психодиагностического обследования персонала являются информационной базой для разработки антикризисных программ, мероприятий в частности и системы антикризисного управления персоналом организации в целом.

7. Внедрение антикризисных методов работы с кадрами. Для эффективной работы с кадрами в условиях кризиса ключевой является система мер, обеспечивающая результативное освоение организационных изменений. Менеджер, не владеющий инструментарием управления процессом внедрения организационных новшеств, способен лишь усугубить кризисную ситуацию. Следовательно, в число важнейших вопросов кадровой работы в данной ситуации входят методы преодоления сопротивления нововведениям со стороны персонала. Наиболее распространенными из них можно назвать: метод адаптивных изменений, метод принудительных организационных изменений, метод управления сопротивлением, кризисный метод.

При использовании метода адаптивных изменений конфликты разрешаются посредством компромиссов, сделок и перемещений в руководящем составе. Этот метод дает возможность осуществлять нововведения в условиях, когда у сторонников изменений нет административной власти, но есть сильная мотивация к внедрению нововведений и сформирован соответствующий образ мышления [13].

Метод принудительных организационных изменений предусматривает использование силы; может быть использован в условиях острого дефицита времени, так как позволяет получить преимущества стратегического реагирования в период кризиса.

Сопротивление персонала организационным нововведениям (реструктуризации, изменению организационной культуры и т. п.) является закономерным проявлением его поведения. Исходя из того что внедрение инноваций в организационную деятельность — единственный способ выхода из кризиса, преодоление сопротивления работников становится одной из ключевых задач менеджеров.

В определенных ситуациях руководителям целесообразно использовать кризисный метод, включающий следующие действия:

- 1) проведение разъяснительной работы с сотрудниками в целях убеждения их в неизбежности кризиса и необходимости принятия предупредительных мер;

- 2) создание искусственного кризиса до наступления реальной кризисной ситуации.

В процессе выбора конкретного метода антикризисной работы с кадрами необходимо учитывать два основных параметра:

1) временной горизонт (степень сложности организационных нововведений, а также имеющихся временных ресурсов для их успешной реализации);

2) профессиональную, психологическую и техническую готовность персонала к стратегически важным изменениям в организации.

Процесс привлечения персонала к антикризисным мероприятиям может быть представлен в виде аналитических рядов [14], дающих возможность более основательно сформулировать возникшие проблемы и определить возможные пути их устранения (табл. 5).

Таблица 5

**Возможные способы разрешения проблем
антикризисного управления персоналом**

Проблемы	Возможные решения
Отсутствие четко сформулированной генеральной цели и стратегии организации по управлению персоналом	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определить цель как оптимальное соотношение взаимных потребностей и возможностей организации и персонала. 2. Просчитать экономические возможности привлечения персонала. 3. Провести анализ и составить прогноз развития организации. 4. Провести организационный диагноз потребностей и интересов работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей и т. д.). 5. Согласовать стратегию развития организации и персонала с органами местного самоуправления, подразделениями государственной службы занятости и другими участниками, которые будут финансировать ее реализацию
Философия и основные принципы работы с персоналом, отсутствующие в официальном документе организации	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработать принципиально новую концепцию кадровой политики организации с детальной проработкой механизма ее реализации. 2. Сформулировать совокупность этических не подлежащих нарушению норм и правил в работе с персоналом организации

Продолжение табл. 5

Проблемы	Возможные решения
Низкая экономическая эффективность использования персонала для достижения целей организации	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определить пути рационализации численности персонала. 2. Провести анализ причин высвобождения персонала. 3. Обеспечить выбор вариантов высвобождения персонала. 4. Предложить распределение и использование занятых в организации работников. 5. Определить максимально допустимую численность персонала, при которой может быть обеспечено выполнение принятой программы выхода организации из кризиса и дальнейшего ее развития. 6. Определить фактический избыток (дефицит) численности персонала к моменту реализации данной стратегии
Нет ясности по формированию новой культуры управления при работе с персоналом	<ol style="list-style-type: none"> 1. Требуется концептуально обосновать и провести систему мероприятий, направленных на выявление ценностных ориентаций персонала. 2. Разработать принципы построения социально-трудовых отношений как по вертикали, так и по горизонтали. 3. Провести планомерную индивидуальную и групповую работу по развитию корпоративных традиций, имиджа, созданию собственного кодекса организации — всего того, без чего невозможна перспективная плодотворная работа всех сотрудников как единой команды
Планирование потребности организации в персонале, не имеющее системного подхода	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определить факторы, влияющие на потребность в персонале (стратегия развития организации, производственная программа, применяемые технологии, динамика рабочих мест и т. д.). 2. Выделить потенциальные возможности имеющегося квалифицированного и вспомогательного персонала. 3. Определить количественную и качественную потребность в персонале. 4. Выделить направления маркетинга персонала организации

Продолжение табл. 5

Проблемы	Возможные решения
Привлечение, отбор и оценка персонала, имеющие бессистемный характер	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оптимизировать соотношение внутреннего (перемещения внутри организации) и внешнего (прием новых сотрудников) привлечения персонала. 2. Разработать критерии подбора персонала, основанные на профессиограммах или моделях «среднего работника». 3. Разработать схемы распределения и адаптации новых работников по рабочим местам
Организация работ по руководству персоналом консервативная	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определить содержание работ персонала на каждом рабочем месте. 2. Подготовить мероприятия по созданию более благоприятных условий труда. 3. Определить новые принципы и разработать гибкую систему оплаты труда. 4. Осуществлять оперативный контроль над работой персонала. 5. Ввести краткосрочное планирование профессионально-квалификационного развития персонала
Нет расчетов по необходимым затратам (инвестициям) в человеческие ресурсы организации	<ol style="list-style-type: none"> 1. Концептуально определиться, что вложения в человеческие ресурсы, а также на реализацию кадровой политики становятся долгосрочным условием конкурентоспособности и выживания организации. 2. Определить источники и суммы по обучению, повышению квалификации персонала. 3. Предложить нетрадиционные системы вознаграждения при расширении полномочий работников. 4. Определить затраты на индивидуальную стажировку особо перспективных специалистов. 5. Выделить средства на проведение специальных научных исследований в области культуры управления, ценностей и ценностных ориентаций, на формирование новых традиций организации. 6. Обосновать затраты на переобучение и повышение квалификации персонала в целях овладения новыми управленческими технологиями

Продолжение табл. 5

Проблемы	Возможные решения
Недооценка организацией жесткой конкуренции на рынке труда	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработать новую систему мотивации и стимулирования персонала с ориентацией приема на работу по краткосрочным контрактам. 2. Проанализировать возможности внедрения различных предварительных условий (в том числе испытательного срока), жесткой увязки материального поощрения с получаемой прибылью и другими факторами. 3. Провести переориентацию организации на преимущественное привлечение только высококвалифицированных, инициативных специалистов. 4. Ужесточить контроль непрерывности процесса обогащения знаний и повышения квалификации. 5. Осознать необходимость отказа от прежней кадровой политики, основанной на неэффективных методах управления, и необходимость перехода к политике вовлеченности персонала в дела организации, поощрения его инициативы и самодисциплины
Повышение квалификации персонала и его переподготовка	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработать мероприятия по обеспечению уровня квалификации работников, соответствующего их личным возможностям и производственной необходимости. 2. Выбрать формы и пункты обучения персонала. 3. Определить права, преимущества и льготы для лиц, прошедших целевое повышение квалификации. 4. Предложить модели разработки антикризисных программ для обучающихся по различным направлениям деятельности организации. 5. Произвести выбор обучающих программ, ориентирующих на основы кадровой политики условно бескризисного управления, повышение конкурентоспособности. 6. Организовать перманентную работу по повышению квалификации и переподготовки персонала. 7. Внедрить технологии планирования и развития карьеры. 8. Определить принципы, формы и сроки аттестации персонала

Продолжение табл. 6

Проблемы	Возможные решения
Существующие документы по стимулированию персонала и рационализации затрат на него, адекватные современной кризисной ситуации	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработать и внедрить современную методику затрат на персонал. 2. Разработать и начать внедрение альтернативной системы заработной платы в организации. 3. Определить специфику оплаты труда отдельных категорий работников
Незначительная роль кадровой службы в системе управления	<ol style="list-style-type: none"> 1. Пересмотреть функциональное назначение, права и ответственность этого подразделения. 2. Должность руководителя по персоналу перевести в ранг должностей заместителей директора организации (на уровне экономики и финансов). 3. Привести службу по работе с персоналом в соответствие с современными требованиями. 4. Определить важнейшей функцией службы по работе с персоналом понимание и реализацию в кадровой политике общих замыслов руководства по выводу организации из кризиса и ее дальнейшему устойчивому состоянию
Ошибки кадровой селекции, негативно отражающиеся на деятельности организации в целом, высокие финансовые издержки	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внедрить системное изучение рынка труда. 2. Создавать тщательные системы подбора и отбора персонала, учитывающие способности работников к эффективной деятельности в кризисных условиях. 3. Организовать внедрение специальных программ интеграции для принимаемых на работу сотрудников (ознакомление с целями организации, ее философией, адаптация к должности и т. д.). 4. Определить формальные требования (достаточный набор компетенций) и желательные личностные качества руководителей подразделений организации и применить их при отборе персонала. 5. Разработать для претендентов на должности требования к занимаемой должности и характеристики описания поста (вместо традиционной должностной инструкции)

Окончание табл. 5

Проблемы	Возможные решения
Отсутствие мер по высвобождению работников (в случае их избыточной численности)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Провести социологический опрос работников организации в целях выявления их намерений и вероятного поведения на рынке труда. 2. Обобщить результаты социологического опроса в целях определения количественного состава различающихся по намерениям групп работников, которые не могут быть задействованы в организации при осуществлении выбранной стратегии. 3. Выделить укрупненные группы работников, имеющих намерения: <ul style="list-style-type: none"> • сохранить трудовые отношения и получить основные доходы в организации; • сохранить трудовые отношения даже в случаях нарушения сроков выплаты заработной платы; • найти новое место работы по своей специальности; • пройти профессиональную переподготовку и найти новое место работы (в организации или вне ее); • уйти на пенсию (если такое право имеется); • какие-либо иные намерения
Дефицит численности персонала по ведущим должностям в соответствии с требуемой квалификацией	<ol style="list-style-type: none"> 1. Подготовить мероприятия, связанные с повышением привлекательности рабочих мест (нетрадиционные и традиционные приемы мотивации). 2. Опираясь на знание внешней и внутренней ситуации, разработать маркетинговую программу привлечения требуемого персонала в организацию

Персоналу в случае реализации антикризисных мероприятий придется согласиться на некоторые непопулярные решения. Как уже отмечалось, в условиях кризисных ситуаций при работе с персоналом могут возникнуть определенные негативные последствия:

1) неверие в устойчивость организации у части персонала, что может вызвать текучесть и потерю кадрового потенциала;

2) проблема сопротивления персонала изменениям и реорганизации, необходимым для разрешения кризисной ситуации;

3) инертность персонала, не желающего изменять существующее положение;

4) ухудшение социально-психологического климата в коллективе.

Эффективное управление персоналом в условиях кризисной ситуации зависит от успешности преодоления информационных, психологических барьеров и барьеров власти.

Информационный барьер заключается в следующем. Для обеспечения эффективных антикризисных действий необходимо иметь ясное представление о вероятном будущем состоянии среды, в которой существует организация. Если информация о внешней среде охватывается во всем ее многообразии, то полученное представление о ней будет соответствовать действительности. Если же слишком многое не отслеживается или отсеивается, то информация будет отражать действительность в искаженном и чрезмерно упрощенном виде. Ошибка в выборе метода изучения внешней среды организации может стать причиной стратегической близорукости и привести к отсроченным реакциям на внешние изменения в условиях деятельности организации.

Психологический барьер состоит в следующем. Большинство управленцев начинают эффективно работать при условии, если прогнозная информация согласуется с их прошлым опытом. Если же прогнозные данные существенно расходятся с их опытом или даже противоречат ему, управленцы обычно игнорируют их и считают необоснованными. Последовательный ряд ранее достигнутых успехов приводит к формированию у управленцев стереотипных моделей принятия решений и действий. Эти стереотипы принимают в расчет в основном опыт прошлого, что становится серьезным препятствием в понимании новых реальностей.

Процессы антикризисного управления связаны с высоким уровнем неопределенности. В таких случаях интуиция ценится выше формальной логики и опыта, наряду с этим желательными становятся нестандартные и даже парадоксальные действия [7].

Под барьером власти понимают следующее. Своевременная реализация антикризисных мероприятий вносит существенные коррективы в значимость деятельности различных подразделений. Соответственно этому возникают угрозы статусу отдельных служб и руководителей. В таком случае руководители и отделы, положение которых может пострадать в результате воздействия кризисных

факторов, стремятся преуменьшить или вовсе не признают влияние этих факторов на деятельность организации [15]. Обычно такие работники являются представителями того типа мышления, который приносил успех в прошлом. Поэтому нередко случаи, когда они создают препятствия на пути антикризисного мышления, будучи в полной уверенности, что действуют на благо организации. Тем не менее понимание объективности кризисных тенденций необходимо положить в основу разработки соответствующих упреждающих антикризисных мероприятий, а для этого особое внимание следует уделить формированию антикризисного мышления.

Вопросы и задания для размышления

1. Каковы особенности современного отечественного антикризисного кадрового планирования в организациях?
2. Как можно уменьшить затраты на персонал в условиях кризиса организации?
3. Почему при модернизации кризисной фирмы следует сокращать уровни управления, а не рабочие места?
4. Дайте характеристику внутрифирменных источников и каналов информации в условиях антикризисного управления персоналом.
5. Сформулируйте предложения по составу антикризисной команды (требования по личностно-профессиональным качествам, возрасту, стажу работы в организации, отношению к изменениям и т. д.).
6. Подготовьте предложения о рисках и причинах возникновения кризисных ситуаций в отечественных организациях.
7. Приведите примеры реализации антикризисных методов работы с кадрами конкретной организации.
8. Объясните понятие «антикризисная управленческая команда».
9. Назовите этапы создания оперативных антикризисных групп в подразделениях организации.
10. Какую роль играет кадровый потенциал организации в условиях кризиса?
11. Какие принципы управления персоналом кризисной организации необходимо учитывать руководителю?

12. Сформулируйте основные правила создания антикризисного штаба в организации.
13. Что понимается под словосочетанием «антикризисное мышление»?
14. После увольнения 4 тыс. человек у оставшихся 300 сотрудников Sony UK Technology Centre, которым повезло сохранить свою работу, моральное состояние было подавленным. Руководству пришлось приложить титанические усилия, чтобы восстановить мотивацию работников и вовлечь их в процесс реструктуризации производства. Как сохранить лояльность персонала после массового сокращения?

7. Психологическое сопровождение процесса антикризисного управления персоналом

В теории антикризисного управления персоналом психология рассматривается в качестве основы для понимания механизмов возникновения проблем и их решения с точки зрения человеческого фактора кризисных ситуаций в организации.

Психологическими принципами антикризисного управления являются:

1) принцип гуманности — предлагает рассматривать личность как главную ценность в системе профессиональных (производственных) отношений, требуя уважительного отношения к каждому человеку (группе лиц). Согласно данному принципу, несмотря на кризисные обстоятельства, переживаемый стресс и сложности, необходимо опираться на сильные стороны личности, самостоятельность и инициативу. В общении должно быть уважительное отношение, не допускающее унижения достоинства, опора на этические стандарты;

2) принцип индивидуализации — предполагает определение индивидуальной траектории развития каждой личности (группы), выделение специальных задач, соответствующих способностям, возможностям, особенностям;

3) принцип системности — подразумевает иерархичное и поступательное влияние на процессы, требующие изменений. Четкий и регламентированный характер, наличие субординации и самостоятельности делают процесс антикризисного реагирования максимально результативным;

4) деятельностный принцип — учитывает связь поведения человека с его мировоззрением, ценностями. Единство сознания и деятельности позволяет рассматривать взаимодействие сознания и поведения (профессиональной деятельности) как необходимого условия развития, формирования личности (группы). Следует отметить, что теории и концепции профессиональной мотивации в отечественной психологии опираются на деятельностный подход;

5) принцип социально-нравственного закаливания — предлагает рассматривать человека в контексте социально-нравственного испытания. Заключение человека в ситуации нравственного выбора, которые требуют волевого усилия при формировании нравственных компетенций, выработки определенных способов этого преодоления, рефлексивной позиции и иммунитета;

6) принцип ценностно-смысловых образований — связан с осознанием социальной значимости морально-этических норм и правил, позитивным отношением к соблюдению нравственных норм и негативным отношением к их нарушению, подразумевает адекватное проявление сочувствия, сопереживания, эмоциональной отзывчивости [6].

Существует несколько подходов к определению понятия психологического сопровождения, среди которых можно выделить следующие:

1) метод работы, представляющий собой целостную системно организованную деятельность, в процессе которой создаются социально-психологические условия для успешного обучения и психологического развития каждого человека;

2) систему профессиональной деятельности группы специалистов, которая направлена на создание социально-психологических условий для эмоционального благополучия, успешного развития в ситуациях социально-педагогических взаимодействий, организуемых в рамках любого учреждения [3].

Технология психологического сопровождения — это комплекс взаимосвязанных и взаимообусловленных мер, представленных разными методами, которые осуществляются всеми субъектами целостного процесса в целях обеспечения оптимальных социально-психологических условий для сохранения психического здоровья и полноценного развития и реализации личности [5].

Цель психологического сопровождения персонала в процессе кризиса — поддержание оптимального уровня трудовой активности, соз-

дание условий для полноценной реализации профессионально-психологического потенциала личности, удовлетворение ее потребностей в процессе деятельности.

Основные концептуальные положения психологического сопровождения персонала:

- 1) наличие социально-экономических условий для адекватной профессиональной деятельности;
- 2) необходимость для полноценной профессиональной реализации социально-психологического обеспечения, помощи и поддержки;
- 3) признание права личности на самостоятельный выбор способов реализации своих социально-профессиональных функций;
- 4) принятие личностью всей ответственности за качество профессиональной деятельности и реализации своего профессионально-психологического потенциала на себя;
- 5) гармонизация внутреннего психического развития личности и внешних условий социально-профессиональной жизни.

Функции психологического сопровождения включают:

- 1) информационно-аналитическое сопровождение отдельных этапов процесса антикризисного управления;
- 2) проектирование и самопроектирование моделей (сценариев) отдельных этапов процесса антикризисного управления;
- 3) психологически компетентное оказание поддержки и помощи персоналу в преодолении трудностей, связанных с влиянием кризисных процессов организации на личность;
- 4) профессиональную реабилитацию личности в случаях негативного влияния кризисных условий на личностную эффективность;
- 5) обеспечение социально-профессионального самосохранения;
- 6) профилактику развития профессиональных деформаций, оказание помощи в преодолении кризисов и стагнации;
- 7) коррекцию социально-профессионального и психологического профиля личности.

К основным направлениям психологического сопровождения антикризисного процесса относятся:

- 1) изучение условий и факторов, влияющих на продуктивность труда и эмоционально-психологическое состояние персонала;
- 2) эффективное воспроизводство и сохранение профессионально подготовленного персонала предприятий и организаций;

3) разработка новых профессиограмм, отражающих запросы персонала и организации и альтернативные варианты профессионального развития;

4) формирование операциональной структуры деятельности в кризисных условиях, а также целенаправленная подготовка к устойчивой и безопасной реализации профессиональной деятельности;

5) формирование и развитие корпоративной культуры персонала, его потребности в самореализации и способности к оптимальной деятельности, профессиональной и индивидуальной компетенции, коммуникации;

6) обеспечение психологической безопасности персонала, комфортных условий его деятельности, а также восстановление профессионально-психологического ресурса специалистов;

7) психологическое содействие при решении проблем профессионального развития персонала.

Реализация функций психологического сопровождения возможна при использовании следующих технологий профессионального развития:

1) развивающей диагностики;

2) тренингов личностного и профессионального развития и саморазвития;

3) мониторинга социально-профессионального развития;

4) технологий формирования психологической аутокомпетентности;

5) психологического консультирования по проблемам социально-профессионального развития;

6) проектирования альтернативных сценариев профессиональной жизни;

7) личностно ориентированных тренингов повышения компетентности;

8) ретроспекции профессиональной жизни (метод психобиографии);

9) тренингов самоуправления, саморегуляции эмоционально-волевой сферы и самовосстановления личности.

Одна из главных задач психологического сопровождения в условиях кризиса не только оказывать своевременную помощь и поддержку персоналу, но и научить его самостоятельно преодолевать трудности этого процесса, ответственно относиться к своему поведению,

помочь сотруднику стать полноценным участником процесса выхода организации из кризиса.

Результатом психологического сопровождения является адекватное самопроявление, профессиональное развитие и саморазвитие личности, реализация профессионально-психологического потенциала персонала, обеспечение профессионального самосохранения, удовлетворенность трудом и повышение эффективности профессиональной деятельности.

Таким образом, психологическое сопровождение — это технология, основанная на единстве четырех базовых функций:

- 1) диагностики существа возникшей проблемы;
- 2) информации о проблеме и путях ее решения;
- 3) консультации на этапе принятия решения и выработки плана решения проблемы;
- 4) первичной помощи на этапе реализации плана решения.

Психологическое сопровождение на стадии возникновения кризиса в организации. На начальной стадии возникновения (диагностирования) кризиса в организации важное значение приобретает профессиональное консультирование управленческого аппарата, которое осуществляет бизнес-консультант. Для изучения причин проблемы, а также имеющихся у руководства ожиданий используются разнообразные инструменты: анкеты, беседы, тестирование. При этом необходимо учесть экономические и кадровые возможности и ресурсы организации.

На основе информации, полученной по результатам изучения внутриорганизационной ситуации, бизнес-консультант в сотрудничестве с командой антикризисного управления выстраивает стратегию дальнейшей помощи.

Анализируя проблемы психологического сопровождения на начальной стадии антикризисного управления, можно выделить следующие ситуации.

- 1) Организация обращается к специалистам в области антикризисного управления за подтверждением правильности уже выбранных решений. В данном случае важно оценить перспективность и устойчивость тех решений, которые принял менеджмент организации для выхода из кризиса. Для этого рекомендуется провести анализ и оценку плана развития организации, обратив особое внимание на соответствие ресурсов планируемыми результатам, наличие резервного плана,

степень продуманности конкретных путей решения проблем, адекватность оценки возможностей персонала. Возможны случаи, когда выявленные ошибки антикризисного планирования могут стать серьезным препятствием в его преодолении, тогда специалистам в области антикризисного управления следует разработать более подходящий план решения проблемы кризиса в организации.

2) Организация обращается за помощью, поскольку не обнаруживает явных проблем, однако роста и перспектив также не видит. Данные ситуации являются наиболее сложными и требуют более длительного времени для того, чтобы произошла активизация процесса повышения уровня развития и экономического роста организации. Самое главное — мотивация персонала и формирование интереса к будущему своей организации. Так, интерес зарождается после комплексного диагностического обследования, позволяющего обсудить с персоналом его профессиональную перспективу, возможности и последствия стагнации. Как известно, опытные сотрудники очень чувствительны к оценке себя и уровня своего профессионализма, поэтому следует создать обстановку предельной доброжелательности, опираясь на положительные качества и сильные стороны. Сверхзадачей этого вида психологического сопровождения является пробуждение интереса к развитию организации, активизация процесса самопознания.

3) Обращение может быть вызвано трудностями выбора антикризисного реагирования, которые обусловлены многообразием интересов у руководства организации и идей выхода из кризиса. Эта ситуация характерна для организаций, управляемых несколькими лицами, которые имеют различный опыт, образование, иногда упускают из виду возможности и ресурсы организации.

Психологическая помощь осуществляется бизнес-консультантом двумя способами: путем индивидуальной работы и через работу в группах.

При индивидуальной работе взаимодействие ориентировано прежде всего на самосознание. В этом случае используются психотехнологии на осознаваемой основе: беседа, интервью, диагностика и др. При групповой работе значительно бóльшую роль играют процессы идентификации эмоционального заражения, внушения, то есть неосознаваемые процессы. К групповым формам консультативного взаимодействия относятся: деловые игры, тренинги, психологические практикумы и др.

Выбор пути антикризисного поведения мотивирует постановку тех или иных профессиональных и жизненных целей. Важное значение приобретает социально-профессиональная позиция персонала, главными составляющими которой являются профессиональные мотивы, ценностные ориентации и коллективные (групповые) установки.

Компетентное психологическое сопровождение требует учета всех факторов антикризисного управления. При решении психологических проблем недостаточно дать рекомендации о том, какой путь более подходит организации, нужно также обеспечить условия, стимулирующие решение проблем, в результате чего персонал берет на себя ответственность за тот или вариант преодоления кризиса. Психологическое сопровождение помогает увидеть и осознать проблемы, стимулирует развитие профессионального самосознания, высвечивает сильные и слабые стороны организации, намечает реальные сценарии развития организации и персонала компании.

Психологическое сопровождение основного этапа антикризисного управления. Важным фактором преодоления кризиса в организации является профессиональное развитие и повышение квалификации персонала с учетом их предшествующего опыта, личностных особенностей и задач организации. Профессиональное образование является условием эффективного разрешения проблем благодаря процессу профессионального обучения, освоения новых профессиональных направлений и выполнения основной профессиональной деятельности. Замечено, что в процессе профессионального образования источником профессионального развития выступает уровень личностного развития. С опытом соотношение личностного и профессионального развития приобретает характер динамической неравновесной целостности, часто профессиональное развитие начинает доминировать над личностным и определять его.

Цель психологического сопровождения основного этапа антикризисного управления — преодоление кризиса персонала благодаря развитию направленности, компетентности, профессионально важных качеств и психофизиологических свойств. Важное значение в реализации профессионального образования принадлежит социально-профессиональной направленности, интегральной составляющей которой является профессиональное самосознание. Критериями эффективной организации профессионального образования выступают параметры личностного и профессионального развития. Оценка

этих параметров возможна в процессе мониторинга профессионального становления личности. Следует также отметить, что обучение предоставляет уникальную возможность организации кооперативной деятельности сотрудников и руководителей различных подразделений [11].

Важнейшим принципом психологического сопровождения антикризисного управления персоналом выступает признание права каждого сотрудника самому принимать решения о путях своей профессиональной подготовки и нести ответственность за ее результативность. Сопровождение связано с созданием условий для полноценного профессионального становления личности, оказанием своевременной помощи и поддержки, а при необходимости — с осуществлением коррекции уровня и качества профессионального взаимодействия и деятельности.

К технологиям сопровождения на основном этапе антикризисного управления персоналом относятся:

- 1) развивающая диагностика;
- 2) психологическое консультирование;
- 3) коррекция личностного и профессионального профиля.

В процессе реализации основного этапа антикризисного управления персоналом возможно возникновение сопротивляющегося изменениям поведения персонала, вызванного наличием защитных механизмов личности. Это может проявляться в следующих формах:

«отрицание» — уклонение, игнорирование тревожной информации, невыполнение требований относительно установленных правил. Склонность к бессознательному отрицанию тех норм, которые персоналу пытались установить;

«подавление» — блокировка неприятной информации: забывается ее содержание, а все эмоциональные и вегетативные проявления сохраняются, воплощаясь в навязчивых состояниях, например таких, как страх за свое будущее;

«вытеснение» — забывание неприемлемого мотива поступка: забыв, человек заменяет его на ложный мотив, скрывая настоящий от себя и от других;

«проекция» — бессознательный перенос собственных неприемлемых чувств на другое лицо: неосознаваемое отвержение своих переживаний, установок и приписывание их другим для перекладывания ответственности;

«идентификация» — неосознаваемое отождествление себя с другим человеком, перенос желаемых недоступных качеств;

«замещение» — разрядка напряжения, замещение по типу регрессии — перевода поведения в формы, призванные замаскировать поведение, которое человек не хочет принимать;

«сублимация» — замещение инстинктивной цели в соответствии с высшими социальными ценностями;

«рационализация» — осознание и использование в мышлении той части информации, благодаря которой собственное поведение предстает как хорошо контролируемое и не противоречащее объективным обстоятельствам. Это всегда оправдательное отношение к своему поведению и принципам.

Если психологическая защита не усложняется и не корректируется, то при определенных условиях она приводит к дезадаптации личности.

Выделяются и другие защитные реакции, которые может использовать персонал на этапе внедрения изменений (И. М. Никольская):

«отказ» — пассивный протест как защитная поведенческая стратегия отдаления: сотрудники не выражают напрямую своего мнения относительно предлагаемых изменений, но ничего не делают;

«оппозиция» — активный протест против норм и требований (наблюдается при утрате или снижении доверия): персонал открыто выражает недовольство предлагаемым для преодоления кризиса вариантом;

«имитация» — незрелая форма идентификации: персонал делает вид, что активно решает проблемы, помогает в преодолении кризиса;

«компенсация» — реакция, когда человек стремится объяснить себе и восполнить слабость и неудачливость в одной области успехами в другой. Персонал предлагает заменить обязанности и профессиональные задачи на другие, на их взгляд, более важные и интересные;

«эмансипация» — борьба за самоутверждение, самостоятельность, свободу и даже за имущественные права: персонал требует пересмотра отношений к нему, повышение статуса, предоставление большей свободы, независимости и в то же время гарантий.

Таким образом, психологическое сопровождение персонала в кризисной ситуации необходимо для предотвращения нарушений поведения и профилактики психосоматических расстройств сотрудников организации. Оно предполагает нормализацию психического состо-

яния с нивелированием негативных переживаний, которые оказывают столь разрушительное воздействие на психические и соматические функции человека.

Вопросы и задания для размышления

1. Выделите практическую ценность принципов антикризисного управления персоналом, представленных психологией.
2. Могут ли защитные механизмы личности препятствовать выходу из кризисной ситуации?
3. С чем может быть связан выбор методов психологического сопровождения персонала в условиях кризиса в организации?
4. Можно ли сказать, что главная задача психологического сопровождения персонала в условиях кризиса организации — оказывать своевременную помощь и поддержку персоналу? Обоснуйте свой ответ.
5. В программу психологического сопровождения антикризисного управления персоналом малого предприятия были включены следующие направления: диагностика, коррекция и профилактика. Как правильно организовать разработку конкретных мероприятий, если первоначальный этап планирования предполагал схематичность формулировок. Может ли недостаток развернутого представления программы антикризисных мероприятий снизить их эффективность?

Практикум

Кейс «Опыт решения кадровых проблем, возникших вследствие кризиса предприятия»

ЗАО «Спецгазмонтаж», в дальнейшем именуемое «общество», является закрытым акционерным обществом. Общество осуществляет следующие основные виды деятельности:

- 1) промышленное и гражданское строительство;
- 2) торгово-закупочную деятельность, в том числе продажу авто- и мототехники, тракторов, прицепов, дорожно-строительной техники и запасных частей к ним, оптовая, розничная и комиссионная торговля;
- 3) посредническую деятельность;
- 4) проведение ярмарок, аукционов по продаже произведенной продукции;
- 5) ремонт сельскохозяйственных тракторов и другой сельскохозяйственной техники;
- 6) перевозку грузов автомобильным транспортом грузоподъемностью свыше 3,5 тонн;
- 7) внешнеэкономическую деятельность, связанную с любыми видами продукции и услуг, и др.

В основе организационной структуры ЗАО «Спецгазмонтаж» лежит линейно-функциональная структура управления. Линейные звенья принимают решения, а функциональные подразделения информируют и помогают линейному руководителю в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов для принятия конкретных решений.

Функциональные службы доводят свои решения до исполнителей либо через высшего руководителя, либо (в пределах специальных полномочий) прямо, а также осуществляют всю техническую подготовку производства, готовят варианты решения вопросов, связанных с руководством процессом производства; освобождают линейных руководителей от планирования, финансовых расчетов, материально-технического обеспечения производства и т. д.

Во главе ЗАО «Спецгазмонтаж» стоит управляющий предприятием, в подчинении которого находится исполнительный директор, и заместитель исполнительного директора по качеству, а непосредственно в их подчинении находятся все отделы и службы предприятия. Наличие многочисленных связей существенно затрудняет координацию деятельности всех линейных и функциональных подразделений, а также создает значительные перегрузки для руководителей, вынужденных выполнять все управленческие функции.

Как показала практика, организация ЗАО «Спецгазмонтаж» в кризисном 2008 году столкнулась не только с проблемами технологического или финансового характера, но и с такими проблемами в сфере управления персоналом, как:

- 1) чрезмерная жесткость и иерархичность организационных структур;
- 2) монополизация информации, полномочий и ответственности в рамках руководства предприятия;
- 3) отсутствие четкого, рационального распределения функций между подразделениями, дублирование работ;
- 4) отсутствие общих для всего персонала традиций и норм поведения;
- 5) низкая трудовая дисциплина;
- 6) неосуществляющаяся ротация сотрудников;
- 7) избыточная численность персонала, несоответствие его квалификационной структуры потребностям предприятия;
- 8) отсутствие обучения, встроенного в рабочий процесс; обмена опытом и внутренних семинаров успешных работников;
- 9) низкая производительность.

Поскольку изменения качественного состава персонала происходят в результате его движения, то этому вопросу при анализе уделяется большое внимание, данные о движении персонала предприятия приведены в табл. 7.

Таблица 7

Данные о движении персонала ЗАО «Спецгазмонтаж»

Показатель	Год		
	2007	2008	2009
Численность персонала на конец года	783	655	506
Приняты на работу	446	352	201
Выбыли, в том числе:	377	594	379
по собственному желанию	167	324	106
за нарушение трудовой дисциплины	28	41	7
сокращение	4	31	194
временные работники	160	110	54
прочие	18	88	18
Среднесписочная численность	692	852	463
Коэффициент оборота по приему работников	0,64	0,41	0,43
Коэффициент оборота по выбытию работников	0,54	0,7	0,82
Коэффициент текучести кадров	0,28	0,43	0,24
Коэффициент постоянства кадров	0,85	0,75	0,79
Коэффициент замещения кадров	0,1	-0,28	-0,38

Основной причиной увольнения в 2008 году в ЗАО «Спецгазмонтаж» было увольнение по собственному желанию (54,6%), когда с началом мирового финансового кризиса предприятие стало задерживать заработную плату и снижать премиальные надбавки.

Однако уже в 2009 году основной причиной увольнений стало сокращение персонала. Количество работников, увольняющихся по собственному желанию, резко сократилось (до 27,9%), люди пытались удержаться на месте с целью сохранить источник дохода, но предприятие было вынуждено провести политику сокращения персонала, уменьшить объем выпускаемой продукции и снизить производство работ. Основная волна сокращений пришлась на первый квартал 2009 года, в целом за год было сокращено 194 человека, или 51,2% от списочной численности работников.

В организации ЗАО «Спецгазмонтаж» в результате проведенного анализа были определены следующие ключевые задачи и подзадачи для выхода из кризисного положения:

- 1) оптимизация затрат на персонал;
- 2) сохранение ключевых сотрудников предприятия;

3) обеспечение информирования персонала и поддержки позитивного настроя в коллективе.

Для организации ЗАО «Спецгазремонт» было выделено несколько направлений оптимизации затрат на персонал.

Первое направление было связано с сокращением расходов на фонд оплаты труда за счет социальных и компенсационных выплат сотрудникам организации:

- 1) отказ от оплаты проезда к месту отдыха в период отпусков;
- 2) отмена предоставления льготных кредитов;
- 3) отказ оплаты стоматологических услуг.

Второе направление связано с сокращением численности персонала организации.

Был проведен экспресс-анализ функций организации. Для этого была составлена простейшая матрица функций по каждому подразделению, по вертикали которой были отображены выполняемые подразделением функции, а по горизонтали — должности. На пересечении клеток матрицы были отмечены функции, закрепленные за той или иной должностью, среднемесячное количество времени, необходимое для выполнения функции, и нормативное время для ее выполнения, а также количество операций в месяц. Также был проведен анализ и отображена в матрице роль каждой должности при выполнении той или иной функции.

Составление и анализ функций организации по всем ее должностям сделали прозрачной ситуацию с нагрузкой персонала в организации и также позволили сразу выявить дублирующие функции в различных отделах организации.

Таким образом, матрица функций позволила сформировать предложения о том, какие функции и какие должности можно объединить, а какие должности сократить без ущерба для организации.

Однако необходимо было сохранить ключевых сотрудников организации. Для этого были выделены критерии сегментации персонала и продуманы действия по оптимизации расходов на фонд оплаты труда для каждой категории сотрудников. Для того чтобы не сложилась ситуация, когда руководители стараются всех сотрудников включить в наилучший сегмент, были заданы четкие количественные характеристики, сколько процентов сотрудников можно отнести к тому или иному сегменту.

На первом этапе сегментация персонала проводилась по подразделениям компании, а затем была проведена общая сегментация всего персонала организации. В результате кадровая служба имела полную

картину о различных сегментах персонала как на уровне предприятия, так и в рамках каждого конкретного подразделения. Это позволило достаточно быстро определить кадровый состав, который будет работать в компании в период кризиса.

Помимо сегментации, в компании была проведена серьезная работа по анализу и реструктуризации организационной структуры, в результате которой:

- 1) сократилось число уровней управления за счет упразднения излишнего количества должностей заместителей различного уровня;
- 2) часть вспомогательных подразделений была объединена, в результате их функции стали менее распыленными, но стали сконцентрированы в меньшем количестве подразделений;
- 3) осуществлен отказ от части функций, которые не оказывали существенного влияния на бизнес;
- 4) пересмотрены графики работы подразделения и введены более экономичные режимы деятельности;
- 5) закрыты проекты, не приносящие на текущий момент заданного уровня прибыли и рентабельности.

По итогам данной работы организации удалось на кризисный период сократить более 25 % расходов на оплату труда и при этом обеспечить устойчивое функционирование организации в период кризиса.

Третье направление — обеспечение информирования персонала и поддержки позитивного настроя в коллективе.

Коллектив ЗАО «Спецгазремонт» был разделен на 4 категории в зависимости от ценности для бизнес-процессов организации и степени возможного ущерба от увольнения сотрудников из той или иной группы (табл. 7):

- 1) специалисты, увольнение которых равнозначно прекращению деятельности организации;
- 2) специалисты, увольнение которых будет связано с ликвидацией части направлений бизнеса организации;
- 3) сотрудники, увольнение которых связано с определенными сложностями, но отсутствие которых не приведет к сворачиванию направлений бизнеса и снижению доходов организации. Сотрудникам этой категории превентивно за 3 месяца были вручены уведомления о возможном увольнении. Уведомление сопровождалось личным обращением генерального директора к сотруднику, в котором выражалась благодарность за его труд и уверенность в том, что компетентность сотрудника и полученный за время работы в организа-

ции опыт позволят ему найти новое место работы и проявить себя как грамотного специалиста;

4) те, кто может быть уволен без ущерба для функционирования организации. Увольнение сотрудников этой категории, в которую в основном входили специалисты, неудовлетворительно выполняющие свои служебные обязанности, произошло практически сразу же после принятия ряда антикризисных положений на предприятии.

Помимо уведомлений, которые получили специалисты третьей категории, данная информация была распространена среди начальников служб и отделов.

Таблица 7

Критерии сегментации персонала ЗАО «Спецгазмонтаж»

Сегмент персонала предприятия, подразделения	Цели действий компании в отношении данных сотрудников	Действие по оптимизации расходов на ФОТ
1. Ключевые сотрудники (носители «компетенций» деятельности предприятия, подразделения, увольнение данных сотрудников существенно скажется на качестве сервиса подразделения). В данной категории не может быть более 40% от числа сотрудников подразделения	Данных сотрудников необходимо удерживать	Уровень оплаты труда не уменьшается и при необходимости индексируется
2. Сотрудники, которых желательно сохранить при кризисе	Данных сотрудников желательно удержать при наличии такой возможности	Трудовые отношения не расторгаются, оптимизируются расходы на ФОТ данной категории сотрудников: 1) за счет снижения уровня оплаты труда; 2) введения сокращенной рабочей недели; 3) добровольного ухода сотрудников в неоплачиваемый отпуск. Изменение условий оплаты труда вступает в силу при наступлении кризиса

Окончание табл. 7

Сегмент персонала предприятия, подразделения	Цели действий компании в отношении данных сотрудников	Действие по оптимизации расходов на ФОТ
3. Сотрудники, сокращаемые при наступлении кризиса. Данная категория должна составлять не менее 20 % от числа сотрудников подразделения	Расторжение трудовых отношений при наступлении кризиса	Трудовые отношения расторгаются по соглашению сторон или по сокращению штата при наступлении кризиса. Расторжение трудовых отношений осуществляется при наступлении кризиса
4. Сотрудники, с которым трудовые отношения могут быть расторгнуты в текущий момент	Расторжение трудовых отношений	Трудовые отношения расторгаются немедленно

В результате заранее предупрежденные сотрудники имели время психологически подготовиться к увольнению и найти себе новое место работы. Другая часть сотрудников стала более уверенно чувствовать себя, были пресечены слухи о массовых внезапных сокращениях. Часть специалистов третьей категории активизировала свою работу, в результате чего не все сотрудники из данного списка были уволены, с частью из них были продолжены трудовые отношения.

Задания

1. Составьте перечень причин кризисной ситуации на предприятии.
2. Составьте перечень факторов кризисной ситуации на предприятии.
3. Представьте в виде логической схемы этапы реализации антикризисных мероприятий на данном предприятии.
4. Дайте критическую оценку действиям руководства предприятия.

Кейс «Подбор антикризисного менеджера»

На основании данных табл. 8, в которой приводятся результаты оценки претендентов на должность антикризисного менеджера, составьте личностные портреты кандидатов и сформулируйте обоснованные выводы о пригодности каждого из них на обозначенную должность, а также сделайте собственный выбор наиболее эффективного руководителя для разрешения кризисных ситуаций.

Оценка кандидатур производилась по 5-балльной системе: 5 — ярко выраженная черта характера; 4 — часто проявляется; 3 — проявляется в зависимости от ситуации; 2 — редко проявляется; 1 — данная характеристика не соответствует действительности.

Таблица 8

Оценка претендентов на должность антикризисного менеджера

№	Наименование признака	Альбов	Белов	Волков	Горина
Общие качества					
1	Профессиональная подготовленность	4	3	3	4
2	Деловая подготовленность	4	3	5	4
3	Общая культура	2	3	4	3
4	Направленность	3	4	5	2
5	Практичность ума	4	3	5	3
6	Глубина ума	2	3	4	3
7	Гибкость ума	4	4	5	4
8	Честность	2	3	4	3
9	Порядочность	3	2	4	4
10	Ответственность	2	3	5	5
11	Общительность	5	4	3	3
12	Откровенность	2	4	3	2
13	Коллективизм	3	3	4	2
14	Активность	4	4	3	5
15	Инициативность	4	3	2	3
16	Трудолюбие	4	3	5	4
17	Работоспособность	3	4	3	3
18	Организованность	5	3	4	4
19	Тактичность	2	5	3	3

Окончание табл. 8

№	Наименование признака	Альбов	Белов	Волков	Горина
20	Самообладание	3	2	4	2
21	Настойчивость	3	3	4	5
22	Самостоятельность	3	4	4	4
23	Наблюдательность	3	5	4	3
24	Целеустремленность	5	4	4	3
25	Склонность к самосовершенствованию	3	2	4	2
Способность к организаторской работе					
26	Организаторское чутье	5	4	4	3
27	Эмоционально-волевое воздействие	3	4	3	3
28	Требовательность	4	3	5	2
29	Умение принимать решения	4	2	5	3
30	Самостоятельное включение в работу	4	5	3	4
Темперамент					
31	Холерик	2	4	3	5
32	Сангвиник	3	3	3	5
33	Флегматик	1	2	5	2
34	Меланхолик	1	1	2	1
Стиль поведения в группе					
35	Лидер	3	3	4	3
36	Ведомый	2	1	1	3
37	Обособляющийся	4	2	2	2
38	Сотрудничающий	3	4	1	3
Мотивация					
39	Интерес к делу	3	3	4	2
40	Интерес к людям	2	1	3	3
41	Власть над людьми	2	4	3	2
42	Благополучие	3	5	3	4
43	Престижное положение	4	4	3	4
44	Страх наказания	2	2	1	3

Задания

1. Составьте профессионально-личностный портрет каждого кандидата на должность.

2. Дайте оценочную характеристику каждому кандидату с точки зрения концепции кризисных и антикризисных менеджеров.

3. Примите решение относительно наилучшей кандидатуры на должность антикризисного руководителя. Решение обоснуйте.

Тренинг-упражнение «Экспедиция»

Как известно, чтобы узнать человека, нужно «сходить с ним в разведку». По-настоящему личность раскрывается в сложных кризисных (экстремальных) обстоятельствах. В предлагаемой ситуации вам предстоит представить себя на месте научной экспедиции, осуществляющей исследования неизвестных ранее территорий в океане, пролетая над ними на воздушном шаре. Неожиданное повреждение заставляет шар снижать высоту. Чтобы замедлить его падение, необходимо постепенно избавляться от некоторых предметов снаряжения экспедиции, причем сделать это нужно в последовательности, обусловленной важностью конкретного предмета для людей, терпящих бедствие.

Снаряжение экспедиции состоит: 1) из географических карт местности, составленных членами экспедиции, (15 кг); 2) секстанта (6 кг); 3) ружья с патронами (9 кг); 4) канистры с пресной водой (20 л); 5) спальных мешков (1 мешок на каждого члена экспедиции); 6) 20-местной палатки; 7) надувной резиновой лодки; 8) каната (20 м); 9) ящика с мясными консервами (50 кг); 10) конфет (10 кг); 11) транзистора; 12) ракетницы с двумя ракетами; 13) аптечки (5 кг); 14) спичек и 15) охотничьих ножей.

Условия игры

1. За 1 минуту самостоятельных раздумий проранжируйте список предметов снаряжения по степени их важности.

2. За 10 минут коллективного обсуждения индивидуальные решения приведите в соответствие с групповым.

3. Если один из членов экспедиции не согласен с предлагаемой группой очередностью, группа должна найти компромиссный вариант.

Вопросы для обсуждения

1. Оцените поведение отдельных членов группы и определите его тип.

2. Каково соотношение обнаруженных типов поведения и как это повлияло на взаимодействие внутри группы в целом? Отметьте положительные и отрицательные моменты в процессе группового взаимодействия.

3. Составьте собственный план действий членов экспедиции в данной ситуации.

Тренинг-упражнение «Перевоплощение-1»

Разделитесь на группы по 2 чел. В течение 20 минут каждый составляет список из 10 кризисных ситуаций на рабочем месте, затем участники обмениваются списками, и в течение следующих 20 минут каждый предлагает по возможности неординарные способы разрешения данных ситуаций.

Тренинг-упражнение «Перевоплощение-2»

Используя примеры первого тренинга, попытайтесь представить себе, как бы в конкретной ситуации поступил(а) ваш(а) сосед(ка) по парте. Зафиксируйте свой вариант его (ее) поведения на листе бумаги, а потом сравните ваши записи. Степень совпадения можно оценить по 5-балльной системе.

Кейс «Ковры и люди — 1»

ООО «Ковры» в последние 2–3 года испытывает большие трудности. Неплатежеспособность не только перед внешними, но и перед внутренними кредиторами — людям нечем платить заработную плату. Порой часть персонала приходится отпускать в неоплачиваемый отпуск. Загрузка мощностей снизилась до одной смены. Соответственно сокращается численность работающих, которые составляют значительную часть населения района месторасположения данного комбината. План реструктуризации и финансового оздоровления наряду с прочим предусматривает создание ОАО с широкой диверсификацией производства, но расширение рабочих мест в ближайшей перспективе планируется не в производстве ковров.

Генеральный директор Петр Иванович Зорин сменил на посту директора, которому в свое время удалось вывести предприятие в число передовых по отрасли. Особенно славился комбинат опытом внедрения научной организации труда, улучшением условий труда и быта работников, реализацией планов социального развития коллектива.

Зорин хорошо знал историю коллектива, в котором вырос, и сейчас особенно остро чувствовал, как поднимается среди людей социально-психологическая напряженность. Председатель профкома Л. П. Дубавина, пользуясь давними дружескими отношениями, выговаривала ему:

— Ты что себе думаешь! Выбросишь за ворота людей, которые жизнь положили на ковровое производство? Куда они пойдут, где найдут здесь работу, особенно женщины с детьми? Люди бурлят, я с трудом их сдерживаю, а то разнесли бы твою контору...

— Одно ясно, — сказал он, — нужна продуманная кадровая политика на весь период кризиса и реализации плана оздоровления. Ты будешь принимать участие в ее разработке и обсуждении.

Из предварительного анализа группы консультантов, приглашенных для разработки программы финансового оздоровления предприятия: «... Технический и кадровый потенциал предприятия позволяет рассчитывать на улучшение его экономического положения путем проведения активной маркетинговой политики, реструктуризации задолженности, организационной перестройки...» Зорин подчеркнул слова: «кадровый потенциал», «активная маркетинговая политика», «организационная перестройка». «Все это связано с конкретными людьми», — подумал он.

Начальник ОК подготовила данные о составе кадров комбината:

Структура персонала	Процент
Женщины	
• лица пенсионного и предпенсионного возраста	22,3
• молодежь до 20 лет	1,5
• до 35 лет	25,7
Укомплектованность по группам должностей	
Руководители	93,3
Специалисты	88,1
Рабочие (план — 1392 чел., факт. — 966 чел.), в том числе:	69,4
• прядильщики	93,3
• ткачи	80,9
• ковровщики	80,0

Структура персонала	Процент
Укомплектованность новыми специальностями и профессиями, необходимыми в связи с реструктуризацией	
Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования (электронщики)	27,0
Инженер-электронщик	43,0
Инженер АСУП	50,0

Ниже приведен перечень наиболее ценных специалистов, руководителей и рабочих, с которыми предприятие не может прерывать договор ни при каких обстоятельствах.

Категория персонала	Численность, чел.	Среднемесячная заработная плата, р.
Прядильщик	42	9700
Ткач	165	8900
Помощник мастера	38	16 000
Начальник цеха	13	21 500
Мастер	40	17 000
Художник	8	17 400

В папке, оставленной кадровиком, лежало несколько заявлений об уходе, в числе которых заявления от двух высококвалифицированных наладчиков. Подал заявление и один из начальников цехов, молодой, энергичный и перспективный работник. «С кем же я останусь? — подумал Зорин. — Где мой резерв?» Он стал мысленно перебирать руководителей и специалистов, из числа которых можно было бы сложить команду, способную реализовать программу оздоровления предприятия. Новая проектируемая структура управления АО предполагает меньше уровней управления с большими полномочиями и правами руководителей производственных звеньев, организацию производства ориентировать на маркетинг — работать под заказ. Для этого нужны самостоятельно мыслящие руководители и квалифицированные работники. Что же делать с теми, кто уже подал заявление? Кого сокращать?

Дубавина предупреждает: «Не трогай ветеранок. Они жаловаться пойдут». Из администрации района звонили, чтобы внимательнее относиться к молодежи. Их трудоустройство тесно связано с показателями преступности.

Неожиданно Зорину позвонил Сулейман, приехавший из Узбекистана и когда-то начинавший свою трудовую деятельность на ковровом комбинате, который обратился с предложением купить все ковровое производство вместе с людьми:

— Я имею в виду, что с собственностью на предприятие ко мне перейдет правопреемственность по трудовым договорам, а там кто захочет — останется, а кто не захочет — уйдет. Но у меня останутся именно те, кто мне нужен. Если будут выполнены мои условия по сохранению кадрового потенциала, я готов переплатить в полтора и более сверх балансовой стоимости. Мне нужны не стены, а люди, которые умеют делать классные ковры. А люди привязаны к стенам.

Зорину на многое пришлось взглянуть по-новому: «Выходит, кадровый потенциал — это тот же капитал, им только надо по-хозяйски распорядиться. Переговоры с Сулейманом буду продолжать. Если у него есть каналы сбыта и он так заинтересован в людях, не создать ли нам совместное предприятие по производству и реализации ковров?»

На комбинате росло социально-психологическое напряжение. В малых коллективах обсуждались вопросы возможных массовых увольнений или переводов на другие фабрики. По комбинату ходили слухи и домыслы.

Зорин пригласил на комбинат социологов. С помощью специального анкетирования были получены следующие результаты, которые распределены по степени важности следующим образом:

- 1 — боязнь потери работы;
- 2 — ожидание материальных потерь;
- 3 — ожидание увеличения объема и сложности работы при том же или более низком заработке;
- 4 — предположение о своем профессиональном несоответствии новым требованиям в связи с внедрением новой технологии и организации производства;
- 5 — боязнь утратить моральные и правовые преимущества, связанные с занимаемой должностью или заслуженным авторитетом;
- 6 — боязнь перемен.

В целом же исследования показали, что истинные причины боязни и тревоги в коллективе связаны с неинформированностью и неопределенностью.

Зорин поручил главному инженеру с участием отдела труда и отдела кадров разработать план реструктуризации кадрового состава

на основе предложений группы консультантов. В плане должно быть четко расписано: сколько, каких рабочих мест будет сохранено, сколько появится новых, по новым профессиям и специальностям, сколько в связи с этим придется сократить, сколько и на какие профессии переподготовить для нового производства или для выхода на рынок труда. «Когда будет готов план реструктуризации кадрового состава, выйдем с ним к людям, а затем займемся персональными решениями».

Однако социологи предложили начать работу с людьми не с плана, а с откровенной информации о положении дел и терпеливого разъяснения необходимости реструктуризации и организационной перестройки.

Задания

1. Разделитесь на команды по 4–5 чел. Каждая команда — антикризисный штаб, состоящий из приглашенных специалистов.

2. Изучите ситуацию и разработайте программу выведения предприятия из кризиса.

Структура антикризисной программы:

1) профессионально-личностная характеристика каждого члена антикризисной команды;

2) описание целей, задач и функциональных обязанностей каждого члена антикризисной команды;

3) характеристика кадрового потенциала кризисного предприятия, определение типа кризисной ситуации;

4) анализ кадровых проблем — причин кризиса персонала на предприятии;

5) анализ эффективности топ-менеджмента кризисного предприятия — оценка профессионально-личностных качеств руководителей и управленческих решений;

6) анализ эффективности кадровой политики кризисного предприятия;

7) рекомендации по антикризисному управлению персоналом предприятия в области —

- тактики выведения предприятия из кризиса;
- алгоритма действий руководителя предприятия в данной кризисной ситуации;
- кадровой стратегии и кадровой политики в целях сохранения ядра кадрового потенциала предприятия;

8) план реструктуризации кадрового состава кризисного предприятия.

3. Подготовьте презентацию для защиты основных положений антикризисной программы.

Кейс «Конфликт в научно-исследовательском институте»

После объединения двух НИИ нефтехимической промышленности появилось вакантное место заместителя директора по науке. Объявили конкурс на должность заместителя директора, на который подал заявление Сидоров — подполковник Российской армии, канд. хим. наук, 40 лет, энергичный, работал завкафедрой в военном училище. Его дисциплина, подтянутость, практический опыт руководства стали решающими. Первый год дела шли блестяще. Был государственный заказ. Сидоров работал с энтузиазмом и пришелся «ко двору» в новом НИИ. Он вскоре сошелся с замом по хозяйственной работе Яблоковым, который также долго служил в армии.

По итогам выполнения госзаказа директор Ершов сказал своим заместителям: «Я готов удвоить всем руководителям зарплату со следующего года, если дела пойдут так же хорошо и дальше. Большого госзаказа у нас не будет, и надо будет работать по прямым договорам с предприятиями, обеспечить полное выполнение плана по доходам и ввести в строй новый лабораторный корпус». В интересах дела он назначил Сидорова первым заместителем и передал в его подчинение ряд новых отделов, сосредоточив у себя функции стратегии развития, систему управления и управление финансами.

Директору было 50 лет. Доктор наук, он руководил НИИ уже 5 лет. Он полностью отдавал себя работе, работая по 12 часов ежедневно, прекрасно разбирался в хозяйстве, многие новые проекты шли под его руководством. Он не был лишен недостатков: это был прямой до резкости человек; когда дела начинали заваливаться, становился занудливым в оперативном контроле и «не слазил» с подчиненных; стараясь решить сразу много проблем, иногда не успевал на важные встречи и деловые совещания.

Для успешного выполнения годового плана нужно было ввести в строй новый корпус, заключить хоздоговора на 5 млн р. и провести сертификацию экспериментального продукта НИИ. Ввод в строй но-

вого корпуса был поручен Яблокову, а решение остальных задач — Сидорову. Вскоре директор Ершов уехал в Великобританию для закупки нового оборудования.

Возвратился директор через месяц и, войдя в курс дела в НИИ, отметил на дирекции следующие проблемы: 1) финансирование госзаказа практически прекращено. В бюджете денег почти нет и нет надежды на улучшение; 2) заключение хоздоговоров с предприятиями ведется вяло — вместо 5 млн р. они заключены всего на 2 млн р. Это недоработка первого зама Сидорова; 3) строительство нового корпуса ведется хорошо. Для его пуска нужно 1 млн р., который придется снять с хоздоговорных денег; 4) нужно заморозить увеличение зарплаты всем на ближайшие полгода.

Обсуждение на дирекции было горячим, и спор возник вокруг двух вопросов.

1. Как быть с обещанным повышением зарплаты руководству и сотрудникам НИИ в два раза, ведь 1 млн р. с «договорных денег» предназначались на зарплату и социальные нужды НИИ?

2. Следует ли заморозить ввод нового корпуса и запуск нового продукта и экономить на новых разработках?

Неожиданно в оппозицию директору встали оба заместителя — Сидоров и Яблоков. Директор взял на себя принятие единоличного решения: «Без перспективного нового продукта мы не выживем в будущем. Нас ждет гарантированная оплата за продукт в валюте, поэтому надо срочно вводить новый корпус и заморозить увеличение зарплаты».

Часть сотрудников НИИ (около 20 %) уволились и ушли в коммерческие структуры. По инициативе Сидорова и Яблокова состоялось собрание трудового коллектива НИИ, на котором директору пришлось доказывать необходимость непопулярных мер и просить еще на полгода затянуть пояса в связи с инфляцией. «Мы не можем платить двойную зарплату при двойном снижении доходов от результатов деятельности НИИ», — говорил Ершов. «Принцип социальной справедливости — главный, сотрудники живут на зарплату, и надо держать обещания», — отвечал Сидоров.

Задания

1. Почему успешно работающее предприятие оказалось в кризисной ситуации? Как развивались события и каков был результат? К ка-

кому типу руководителей с точки зрения антикризисного менеджмента можно отнести директора Ершова?

2. Постройте «дерево рисков и причин кризиса» для данного НИИ.

3. Разработайте план кадровых мероприятий по урегулированию данной кризисной ситуации.

Кейс «Антикризисная команда»

Задание. Исходя из обозначенных ниже критериев формирования антикризисной управленческой команды и психологических характеристик специалистов и руководителей ОАО «Контакт» дайте предложения по формированию антикризисного штаба. Спрогнозируйте поведение каждого из кандидатов в кризисной ситуации.

Критерии выбора кандидатов в антикризисный штаб:

- 1) молодость (от 25 до 35 лет), работоспособность, энергичность;
- 2) инициативность, творческий подход;
- 3) высшее образование по специальности, профессионализм;
- 4) ориентация на личностный рост, самореализацию, карьеру;
- 5) ориентация не на процесс, а на достижение результата;
- 6) личностная психологическая совместимость с руководством и коллегами.

Профессионально-личностные характеристики кандидатов, составленные по результатам участия в ролевой игре, следующие.

Глазьева Ольга Валерьевна, 26 лет, имеет высшее гуманитарное образование, занимает должность специалиста по маркетингу в течение 2-х лет.

Результаты психодиагностики: активна, инициативна. Легко вступает в контакт, свободно выражает свое мнение и свои чувства. Суждения самостоятельные, однако не достает уверенности в своей правоте, несколько зависима от мнения окружающих, что мешает ей отстаивать свою точку зрения. Есть лидерские способности, но для их реализации необходимо развивать перспективное мышление, умение убеждать собеседника, повышение самооценки и накопление практического опыта общения с людьми.

Еремин Сергей Иванович, 35 лет, имеет высшее юридическое образование, занимает должность юриста в течение 5-ти лет.

Результаты психодиагностики: общителен, активен, в установлении контактов выражен в средней степени. Чаще наблюдает за происходящим, чем принимает участие. В поведении осторожен, о себе говорит мало. В отношениях с коллегами доброжелателен, спокоен и терпелив. К нему относятся с уважением, его мнение авторитетно. Желания лидировать в группе нет. В то же время по спорным моментам благодаря высокому неформальному статусу в коллективе мнение Сергея может стать решающим. Есть потенциал наставника.

Корифеева Инна Геннадьевна, 33 года, имеет высшее техническое образование, занимает должность замначальника планово-экономического отдела в течение года.

Результаты психодиагностики: активность в общении, открытость развиты в средней степени. По содержанию ее высказывания — скорее реакция на инициативу собеседника. Своих идей, интересных мыслей нет. Суждения шаблонные, стереотипные. Мало гибкости, оригинальности в мышлении. Больше озадачена внешним впечатлением, которое производит на окружающих, а именно: усилия прилагает к поддержанию на должном уровне своей внешности (прическа, макияж, одежда), а не внутренним самосовершенствованием. Придерживается норм и правил, принятых в коллективе, дисциплинирована и ответственна. В сочетании с доброжелательным отношением к коллегам эти качества встречают симпатию и уважение со стороны коллектива.

Соболев Игорь Алексеевич, 31 год, имеет высшее экономическое образование, занимает должность начальника отдела снабжения в течение 3-х лет.

Результаты психодиагностики: энергичен, жизнерадостен. Имеет активную жизненную позицию. Мышление творческое, много интересных идей. Очень доброжелателен к коллегам, к нему относятся так же. Организаторские способности выражены в средней степени. В то же время, благодаря открытости, позитивному мировоззрению, развитому чувству юмора, оказывает значительное влияние на подчиненных и коллег. Активен и инициативен, к такому же поведению стимулирует сослуживцев.

Ступицин Егор Николаевич, 35 лет, имеет высшее финансово-экономическое образование, занимает должность начальника финансового отдела в течение 7 лет.

Результаты психодиагностики: общителен, готов к сотрудничеству. Открыто выражает эмоции, как положительные, так и отрицатель-

ные. Стремится к ведущей позиции в группе, что пока удается слабо и встречает настороженное отношение коллег. Легко переключается с одной роли на другую, однако, вследствие несколько эгоцентричной установки, конкуренции с другими сотрудниками за признание в группе, установки Егора (и соответственно поведение) могут быть негибкими.

Шахаров Владислав Станиславович, 34 года, имеет высшее техническое образование, занимает должность замдиректора по производству в течение 2-х лет.

Результаты психодиагностики: малообщителен, скрытен. Реакция на внешние события несколько замедленна. Сначала обдумывает разные варианты и только затем предлагает свое решение вопроса. Достаточно самокритичен, анализирует свои ошибки, намечает пути их исправления. К лидерству в группе не стремится, хотя жизненная позиция достаточно активная. Чувствителен к критике, нуждается в одобрении и большей положительной оценке своей работы.

Калганова Лариса Петровна, 29 лет, имеет высшее гуманитарное образование, занимает должность специалиста-кадровика в течение 5-ти лет.

Результаты психодиагностики: очень активная, общительная. Высокая потребность в признании, одобрении, поддержке. При принятии решений часто сомневается, зависима от мнения окружающих. Трудности, препятствия на пути к цели, стрессовые ситуации часто вызывают у Ларисы состояние ступора, ощущение тупика, из которого она не видит выхода. Она начинает волноваться, появляется страх, и в такие моменты ей необходима поддержка, руководство более спокойного коллеги, который укажет верное решение. Наиболее вероятной причиной высокой сензитивности (чувствительности) к стрессовой ситуации является сочетание особенностей нервной системы и негативного опыта преодоления стресса.

Кейс «Кадры решают всё?!»

Сфера деятельности компании ЗАО «Стройпоставки» — продажа строительных и отделочных материалов. В начале 2013 года предприятие перестало выполнять плановые показатели по объему продаж (91 % за квартал) и доходу (89 % за квартал). После проведения

анализа сложившейся ситуации выяснилось, что часто нарушаются сроки поставки, коэффициент оборачиваемости товара значительно превышает нормативы, руководитель отдела снабжения Игорь Максимов в большей степени проявляет себя в роли снабженца, нежели в роли менеджера, да и система оплаты труда в подразделении никак не привязана к плановым показателям по объемам продаж.

На вопросы генерального директора Максимов заявил: «Если хотите, напишу заявление об увольнении». Максимов — самый опытный снабженец «Стройпоставок». Уволив его, компания не сможет работать эффективно, поскольку его работа во многом завязана на личных контактах с поставщиками. Игорь — очень коммуникабельный и обаятельный человек, незаменимый при форс-мажорных обстоятельствах. Он эмоциональный лидер, готовый броситься на амбразуру, если это в интересах предприятия. Специалисты отдела продаж с большим уважением относятся к Максиму как к снабженцу, но прячут глаза, когда их просят дать оценку его деятельности как руководителя.

Вскоре на должность замначальника отдела снабжения была назначена Юлия Руденко — грамотный специалист по логистике. Юлия, в отличие от Игоря, обладает более структурированным мышлением и способна заниматься плановой работой, опираясь на экономический анализ деятельности отдела. Вместе эти руководители хорошо дополняли друг друга. Подразделение стало работать более результативно.

Однако постепенно в их отношениях стала нарастать напряженность, что сразу же отразилось на показателях отдела. Максимов понимал, что Руденко более компетентна в вопросах логистики и экономики, и опасался, что она составит ему конкуренцию. Поэтому Игорь стал давать Юлии поручения, которые в большей степени относились к обязанностям снабженца, нежели заместителя. Он также тормозил нововведения, которые предлагала Юлия. В свою очередь, Юлия стремилась расширить свои полномочия и начала озвучивать свои идеи напрямую генеральному директору. Однако она не обладала таким авторитетом у сотрудников фирмы, как Игорь, не могла «зажечь и повести за собой», да и в области строительных материалов была менее компетентна.

Директор по персоналу проводил переговоры и с Руденко, и с Максимовым. Указывая на успешность их совместной работы, настаивал

на распределении зон ответственности и разграничении полномочий. Но справиться с этой проблемой им не удалось. Тем временем начался раскол внутри отдела. Работники стали манипулировать информацией, передавая ее то руководителю, то заму. При этом качество работы снабженцев оставалось на неудовлетворительном уровне.

Вопросы и задания

1. Возможно ли разрешить конфликтную ситуацию, оставив при этом в компании и И. Максимова, и Ю. Руденко? Если да, то каким образом?

2. Могут ли И. Максимов и Ю. Руденко стать членами антикризисной управленческой команды?

3. Можно ли отнести И. Максимова к антикризисному типу руководителя, если он является незаменимым в форс-мажорных обстоятельствах, но в то же время не является эффективным руководителем?

4. Как, на ваш взгляд, его можно использовать в системе антикризисного управления?

Кейс «Комбикормовый завод — 1»

Кризис, произошедший на комбикормовом заводе в 2014 г., был вызван рядом причин, среди которых:

- 1) общий спад производства в России;
- 2) недостаточная развитость на предприятии системы сбыта при отсутствии маркетинга;
- 3) снижение реализации продукции и платежеспособности у таких крупных потребителей комбикормов, как птицефабрики, совхозы и др.;
- 4) слабый непрофессиональный менеджмент;
- 5) низкая квалификация финансовой службы организации;
- 6) отсутствие службы безопасности и профессиональной охраны организации;
- 7) перераспределение рынка в пользу главного конкурента — АО «Мельница»;
- 8) отсутствие стратегии в изменившихся условиях хозяйствования;
- 9) отпуск комбикормов без оплаты;

10) политика аграрного руководства администрации области, сначала вынуждавшего завод отдавать корма государственным животноводческим комплексам без оплаты, а затем, после остановки комбикормового завода, развивать на этих комплексах самостоятельное производство кормов;

11) значительный износ технологического оборудования;

12) содержание и строительство жилья, которое принесло 67 млн р. убытков;

13) конфликт трудового коллектива и администрации, вынудивший к уходу генерального директора и продаже перспективного производства для гашения долгов по заработной плате (макаронный цех с пекарней);

14) снижение у работников мотивации к производительному труду, настроение озлобленности, конфликтности, приоритет личных интересов над общественными — выраженные симптомы разрушения корпоративной культуры, одним из которых стало расхищение имущества.

Вопросы и задания

1. На какой стадии кризиса, на ваш взгляд, находится комбикормовый завод на момент описания ситуации?

2. Определите симптомы, причины и факторы кризиса.

3. Выделите внешние и внутренние причины кризиса.

4. Сформулируйте ключевые проблемы организации. В чем проявился кризис заводского персонала?

5. Сформулируйте приоритеты и стратегические цели антикризисного управления на комбикормовом заводе.

Кейс «Комбикормовый завод — 2»

Антикризисное управление персоналом на комбикормовом заводе базировалось на следующих принципах:

1) учет структуризации работников организации по опыту, квалификации, интересам и управляемости, особенное системное и застарелое противостояние рабочих и «конторы» из-за явного ущемления интересов рабочих прежней администрацией завода;

2) принятие во внимание при принятии решений мнения наиболее квалифицированных работников, но выдерживалась ориентация на интересы всего коллектива;

3) использование в качестве рычагов управления для рабочих хозрасчета (зарплата жестко привязывалась к объему производства с целью стимулировать рост производительности труда) и для аппарата управления системы жесткого административного контроля с угрозой увольнения за отступление от указаний управляющего;

4) обязательство организации выплачивать зарплату с задержкой не более одного месяца, приоритетно выдавая ее частично на неотложные нужды (лечение, смерть родственников, отправка детей в школу и т. п.), обеспечивать работников продуктами по ценам ниже розничных, помогать в организации кампаний по посадке и вывозу картофеля (деньги + транспорт), обеспечивать спецодеждой;

5) поощрение отношений сотрудничества, взаимопомощи и творческого подхода, коррелирование интересов и информационная прозрачность, то есть реализация идеологии «семья».

Для снятия напряженности в трудовом коллективе были обнаружены основные принципы программы вывода завода из кризиса, восстановлены еженедельные планерки управленческого состава, сокращения работников и перевод на сокращенный рабочий день обсуждались и согласовывались с профсоюзным комитетом, была обеспечена прозрачность информации о финансовой ситуации, разработан и подписан колдоговор. Все это позволило наладить конструктивные взаимоотношения руководства с трудовым коллективом.

В кадровой политике руководствовались следующими принципами:

1) сохранение основного кадрового состава среднего управленческого звена и квалифицированных рабочих;

2) сокращение «кадрового балласта» — неквалифицированного и не занятого на основном производстве персонала;

3) отстранение прежних слабых менеджеров от управления организацией;

4) формирование управленческой команды из психологически совместимых, молодых, инициативных, профессиональных кадров, ориентированных на результат;

5) сокращение расходов на поддержание минимально необходимого административно-управленческого аппарата завода путем перевода на сокращенный рабочий день.

Следуя этим принципам, сократили 15 человек. Был отстранен и уволен бывший директор. С помощью кадрового агентства была сформирована команда управления, куда входил маркетолог, эконо-

мист, технолог, специалист по безопасности, помощник управляющего по производству, сильный юрист.

Комбикормовый завод в условиях социалистической экономики являлся процветающим предприятием: его продукция была дефицитной, коллектив — постоянным лидером соцсоревнований, люди получали высокую зарплату, ведущие специалисты ездили на семинары по обмену опытом в Москву и даже в США. Все работники были обеспечены благоустроенным жильем в домах, построенных заводом рядом с производственной территорией.

Вместе с тем за несколько лет упадка многие потеряли гражданское мужество и ответственность, распространились «пофигизм» и «растасиловка», настроения типа «служба службой, а водка водкой». Важно было восстановить чувство гордости за свой завод и поддерживать надежду на его возрождение. Поэтому была сформирована открытая бесспорная культура: поддержание позитивных настроений гордости за свое предприятие, убежденности в его преимуществах перед конкурентами (сознательно культивировался «образ врага»), открытость в общении и информационная прозрачность внутри коллектива, поощрение активности и инициативы.

Все это позволило коллективу пережить трудные времена.

Вопросы и задания

1. Какую роль, на ваш взгляд, в эффективном управлении персоналом может сыграть профсоюзная организация?

2. Достаточно ли были использованы потенциальные возможности местного профсоюза в процессе формирования антикризисной культуры управления?

3. Предложите свои рекомендации по более широкому вовлечению профсоюзной организации завода к участию в антикризисном управлении.

Тест «Напряженные ситуации» (Н. Г. Хитрова)

Тест применяется для диагностики способности человека принимать решения в напряженных ситуациях. Тест состоит из 20 ситуаций, встречающихся в производственных условиях. В каждой ситуации один из персонажей произносит слова, затрудняющие деятельность и фрустрирующие собеседника. Задача испытуемого — сформулиро-

вать ответ, адекватный с его точки зрения конкретной конфликтной ситуации. Необходимо записать самый первый ответ, который придет на ум, на листке ответов под соответствующим номером. Следует работать как можно быстрее. Порядок обработки результатов: с помощью специального ключа ответы испытуемых классифицируются и суммируются, в окончательном виде представляя тип эмоциональных реакций испытуемого.

Комплекс реакций испытуемых *препятственно-доминантного типа (OD)*, когда внимание отвечающего сосредоточено на самом препятствии, включает в себя:

1) E^1 — подчеркивание наличия препятствия, отказ от решения проблемы — связаны с высокой самокритичностью и требовательностью к себе и своим действиям у специалистов высокого статуса; рядовые сотрудники, придерживающиеся этой поведенческой тактики, характеризуются как безынициативные, неэнергичные, с низкой коммуникативностью, не склонные самостоятельно решать задачу;

2) I^1 — фрустрирующая ситуация интерпретируется личностью как своего рода благо, либо отвечающий объясняет степень своего затруднения расстройством из-за вовлечения в ситуацию третьих лиц — специалисты, предпочитающие этот способ решения ситуации, воспринимаются окружающими как оперативные работники, обладающие критичностью ума и умеющие видеть новизну проблемы, но симпатии экспертов не на их стороне;

3) M^1 — минусы фрустрирующей ситуации не замечаются, вплоть до полного отрицания ее существования — такого рода примиренческая позиция приписывается безынициативным руководителям, обладающим массой организаторских недостатков, например, неумением увлечь людей, создать трудовую атмосферу и т. п. Организаторская пассивность может быть следствием высокого профессионализма работника, предрасположенности к индивидуальной творческой деятельности; по личностным показателям это могут быть люди, погруженные в себя, самодостаточные и независимые, либо те, которые не предпринимают усилий для выполнения групповых требований, подверженные чувствам.

Реакции испытуемых *самозащитного типа (EO)*, когда активность отвечающего направлена на защиту собственной личности, включает в себя:

1) Е — враждебность, порицание, саркастические выпады, направленные против кого-либо в окружении, — свойственны людям самоуверенным, реалистически настроенным, обладающим невысокой чувствительностью по отношению к окружающим; перечисленные характеристики создают предпосылки для реализации таких качеств, как способность внедрять новое, болеть за производство, рационально подходить к решению задачи;

2) Е — отрицание собственной вины, ответственности за совершенный поступок — связаны преимущественно с неумением руководителя работать с кадрами, правильно поощрять и наказывать, неуважением к людям, что, в свою очередь, вызывает антипатии окружающих. За подобными поведенческими проявлениями стоят такие личностные характеристики, как самостоятельность и независимость в принятии решений, нежелание считаться с мнением других, консерватизм;

3) I — принятие на себя вины за случившееся — поступать таким образом предпочитают доверчивые, уступчивые, заботящиеся о других, доброжелательные, склонные «уступать дорогу другим», а также застенчивые, конформные, нередко берущие вину на себя; это люди самокритичные, ответственные, но с несколько сниженным творческим и рациональным потенциалом в решении задачи;

4) I — субъект, допуская свою виновность, отрицает ответственность, ссылаясь на смягчающие обстоятельства, — подобной тактики придерживаются специалисты с доминирующей узкопроизводственной направленностью, умеющие ориентироваться в работе, но со сниженными административно-организаторскими умениями, несмотря на их высокие коммуникативные качества;

5) М — ответственность за кого-либо вовлеченного во фрустрирующую ситуацию сведена до минимума, ситуация рассматривается как неизбежная — связаны с такими личностными характеристиками, как независимость в суждениях и поведении, богатым воображением и творческим подходом к решению задач, хорошим словарным запасом и высоким уровнем культуры специалиста.

Реакции испытуемых *разрешающего типа (КР)*, когда активность субъекта направлена на поиск конкретного выхода из затруднительной ситуации, включает в себя:

1) е — требование, ожидание от кого-либо разрешения фрустрирующей ситуации — отличает людей деятельных, склонных к социальным контактам, активных, имеющих предрасположенность

к эмоциональному лидерству; у них отмечается оперативность, авторитетность в коллективе, инициативность;

2) *i* — субъект берется сам решить фрустрирующую проблему — этот фактор связан с высокой эмоциональной стабильностью личности и свидетельствует о развитом чувстве долга, повышенной ответственности, но высокий процент реакций такого рода связан с несколько сниженным уровнем организационных умений, например, умением правильно распределить работу, отсутствием индивидуального подхода к людям;

3) *m* — выражается надежда, что время, естественный ход событий разрешат проблему — этой тактики придерживаются сотрудники с развитыми административно-организаторскими умениями, особенно с умением правильно распределять работу, а также справедливо поощрять и наказывать; их также отличает гармоничное сочетание таких личностных черт, как упорство, ответственность, обязательность, с одной стороны, и конформность, внимание к мнению и интересам других людей — с другой.

Методика «Деловые ситуации» является инструментом, направленным на изучение предпосылок к осуществлению управленческой деятельности, демонстрирующим индивидуальную комбинацию приемов, позволяющих решать напряженные ситуации. Но без знания индивидуальных характеристик личности, а также интеллектуального потенциала сотрудника нельзя адекватно оценить его управленческую деятельность и дать справедливый прогноз его возможностей.

Деловые ситуации

1. Вы — руководитель организации. Ваш сотрудник: «К сожалению, я не смог принести вам положительный ответ из концерна». Ваш ответ: «...»

2. Вы — работник организации — проходите через проходную с огромным свертком в руках. Дежурный проходной: «Я уже вам говорил, что проносить через проходную предметы такого размера запрещено». Ваш ответ: «...»

3. Вы — работник организации — обращаетесь с заявкой в отдел снабжения. Начальник отдела снабжения: «По утвержденным недавно правилам на таких заявках должна быть еще подпись главбуха». Ваш ответ: «...»

4. Вы — работник организации — находитесь в кабинете своего руководителя. Руководитель: «Я выделю людей на эти работы, но план будет поставлен под угрозу срыва». Ваш ответ: «...»

5. Вы — руководитель подразделения. У вас в кабинете находится инспектор службы пожарной безопасности. Инспектор: «Опять ваши сотрудники нарушают правила пожарной безопасности». Ваш ответ: «...»

6. Вы — руководитель конструкторского бюро — выговариваете своему сотруднику по поводу ошибки в чертежах. Подчиненный: «Простите, но в вопросах детализовки я более компетентен». Ваш ответ: «...»

7. Вы — сотрудник организации — разговариваете в «курилке» со своим коллегой. Коллега: «Возмутительно, руководство проекта поверило другому, когда основные технические решения принадлежат вам». Ваш ответ: «...»

8. Вы — сотрудник организации — находитесь в кабинете своего начальника. Начальник: «Это ужасно! Вы погубили проект, над которым работала вся группа!». Ваш ответ: «...»

9. Вы — сотрудник организации — разговариваете со своим коллегой в окружении других сотрудников. Коллега (с сарказмом): «А вы, оказывается, карьерист!». Ваш ответ: «...»

10. Вы — руководитель подразделения — обращаетесь к своему секретарю, которая занята вязанием, с просьбой срочно выполнить работу. Секретарь: «Эту работу я смогу закончить только завтра». Ваш ответ: «...»

11. Вы — руководитель подразделения — обращаетесь с заявкой к сотруднику смежного подразделения. Сотрудник: «Ваша заявка составлена неправильно, поэтому я ничем не могу вам помочь». Ваш ответ: «...»

12. Вы — руководитель подразделения. На приеме сотрудница введенного вам отдела. Сотрудница: «Вы давно обещали это место мне, а назначили Н. И.». Ваш ответ: «...»

13. Вы — руководитель подразделения — говорите с представителями административно-управленческого аппарата организации. Один из них: «За такое решение вам придется краснеть на совещании». Ваш ответ: «...»

14. Вы — руководитель подразделения — говорите с руководителем другого подразделения организации. Руководитель другого подразделения: «После такого отчета едва ли вы удержите первое место». Ваш ответ: «...»

15. Вы — руководитель подразделения — говорите с одним из своих подчиненных. Подчиненный: «Но ваше распоряжение идет вразрез с мнением специалистов». Ваш ответ: «...»

16. Вы — руководитель подразделения — находитесь дома и отдыхаете после трудного рабочего дня. Телефонный звонок кандидата на вакантную должность в ваш отдел: «Простите, не могли бы вы завтра лично еще раз зайти в отдел кадров по моему делу?» Ваш ответ: «...»

17. Вы — менеджер по сбыту — демонстрируете образцы вашей продукции менеджеру по снабжению одной из организаций. Менеджер по снабжению: «По мнению нашего ОТК присланный вами образец не соответствует техническим нормам». Ваш ответ: «...»

18. Вы — руководитель подразделения — говорите с одним из своих подчиненных. Подчиненный: «С человеком, которого вы обидели, вчера случилось несчастье, и он теперь лежит в больнице!» Ваш ответ: «...»

19. Вы — руководитель подразделения — находитесь в кругу своих подчиненных. Подчиненные: «Все сотрудники не согласны с вашим распоряжением». Ваш ответ: «...»

20. Вы — руководитель подразделения — говорите по телефону с одним из членов группы, проводящих эксперимент. Член группы: «Как досадно! Ваш эксперимент почти закончился, а из-за моей ошибки все придется начинать сначала». Ваш ответ: «...»

Интерпретация результатов

Ком- плекс реакций	OD Препятственно- доминантный тип реакции	ED Самозащитный тип реакции	MP Разрешающий тип реакции
Е	Е ¹ . В ответе подчеркивается чувство фрустрированности, активность индивида направлена на «переживание» информации о препятствии. Пример: «Жаль», «Вот так неудача»	Е. В ответе выражается порицание, враждебность против кого-либо или чего-либо в окружении, обвинения, упреки, саркастические атаки. Пример: «Пошел к черту», «Мы из-за вас сорвем срок сдачи...» Е. Испытуемый активно отрицает совершенный проступок. Пример: «Я никогда не обещаю того, что сделать не смогу»	е. В ответе требуется, ожидается или явно подразумевается, что кто-то должен разрешить эту ситуацию. Пример: «Это вам надо разрешить этот вопрос»

Ком- плекс реакций	OD Препятственно- доминантный тип реакции	ED Самозащитный тип реакции	MP Разрешающий тип реакции
I	<p>I¹. Фрустрирующая ситуация интерпретируется как благоприятно-полезная, как приносящая удовлетворение или заслуживающая наказания.</p> <p>Пример: «Блестящее совпадение. У меня тоже нет времени». В ситуациях «обвинения» выражается смущение или сожаление отвечающего по поводу того, что он послужил причиной неприятности.</p> <p>Пример: «Надеюсь, вы на меня не сердитесь»</p>	<p>I. Агрессия в форме осуждения, порицания или самоуменьшения направлена на себя.</p> <p>Пример: «Простите ради бога», «Я действительно виноват в случившемся».</p> <p>I — Субъект, признавая свою вину, отрицает ответственность, призывая на помощь смягчающие обстоятельства.</p> <p>Пример: «Да, но я же не хотел...»</p>	<p>i. Субъект сам берется разрешить фрустрационную проблему.</p> <p>Пример: «Я беру ответственность за исправление этой ситуации на себя»</p>
M	<p>M. Трудности фрустрирующей ситуации не замечаются или сводятся к полному ее отрицанию.</p> <p>Пример: «Ничего страшного, я ее уже прочитал»</p>	<p>M. Ответственность лица, попавшего во фрустрирующую ситуацию, сведена до минимума, осуждение избегается.</p> <p>Пример: «Ничего, на ошибках учимся»</p>	<p>m. В ответе выражается надежда, что время, ход событий разрешат проблему, просто надо немного подождать, или же что взаимопонимание и взаимоуступчивость устранят фрустрирующую ситуацию.</p> <p>Пример: «Давайте спокойно поговорим, подумаем»</p>

Тест «Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки»

Специфика данной методики заключается в том, что она позволяет определить стили руководства не экспертным способом, а с помощью самооценки. Вторым ее отличием является то, что она позволяет выявить не только ведущий стиль руководства, но и степень выраженности каждого из трех классических стилей руководства.

Инструкция. Необходимо выбрать утверждения, с которыми испытуемый согласен.

1. В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения.
2. Меня легко увлечь новыми задачами, но я быстро охлаждаю к ним.
3. Люди часто завидуют моему терпению и выдержке.
4. В трудных ситуациях я всегда думаю о других, а потом о себе.
5. Мои родители редко заставляли меня делать то, что я не хотел.
6. Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы.
7. Я очень напряженно работаю, так как не могу положиться на своих помощников.
8. Когда я чувствую, что меня не понимают, то отказываюсь от намерения доказать что-либо.
9. Я умею объективно оценить своих подчиненных, выделив среди них сильных, средних и слабых.
10. Мне приходится часто советоваться со своими помощниками, прежде чем отдать соответствующее распоряжение.
11. Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызвать у людей раздражения.
12. Уверен, что мои оценки успехов и неудач подчиненных точны и справедливы.
13. Я всегда требую от подчиненных неукоснительного соблюдения моих приказаний и распоряжений.
14. Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.
15. Многие считают меня чутким и отзывчивым руководителем.
16. Мне кажется, что от коллектива нельзя ничего скрывать: ни хорошего, ни плохого.
17. Если я встречаю сопротивление, у меня пропадает интерес к работе с людьми.

18. Я игнорирую коллективное руководство, чтобы обеспечить эффективность единоначалия.

19. Чтобы не подорвать свой авторитет, я никогда не признаю своих ошибок.

20. Мне часто не хватает времени для эффективной работы.

21. На грубость подчиненного я стараюсь найти ответную реакцию, не вызывающую конфликта.

22. Я делаю все, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения.

23. С подчиненными у меня очень тесные контакты и приятельские отношения.

24. Я всегда стремлюсь любой ценой быть первым во всех начинаниях.

25. Я пытаюсь выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций.

26. Мне легче подстроиться под мнение большинства коллектива, чем выступать против него.

27. Мне кажется, что подчиненных надо хвалить за каждое, даже самое незначительное достижение.

28. Я не могу критиковать подчиненного в присутствии других людей.

29. Мне приходится чаще просить, чем требовать.

30. От возбуждения я часто теряю контроль над своими чувствами, особенно когда мне надоедают.

31. Если бы я имел возможность чаще бывать среди подчиненных, то эффективность моего руководства значительно повысилась бы.

32. Я иногда проявляю спокойствие и равнодушие к интересам и увлечениям подчиненных.

33. Я предоставляю более грамотным подчиненным больше самостоятельности в решении сложных задач, особенно не контролируя их.

34. Мне нравится анализировать и обсуждать с подчиненными их проблемы.

35. Мои помощники справляются не только со своими, но и с моими функциональными обязанностями.

36. Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными, которые всегда зависят от меня.

37. Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений наперекор обстоятельствам.

38. Самое трудное для меня — это вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий.

39. Чтобы лучше понять подчиненных, я стараюсь представить себя на их месте.

40. Я думаю, что управление людьми должно быть гибким: подчиненным нельзя демонстрировать ни железной непреклонности, ни панибратства.

41. Меня больше волнуют собственные проблемы, чем интересы подчиненных.

42. Мне приходится часто заниматься текущими делами и испытывать от этого большие эмоциональные и интеллектуальные нагрузки.

43. Родители заставляли меня подчиняться даже тогда, когда я считал это неразумным.

44. Работу с людьми я представляю себе как мучительное занятие.

45. Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество.

46. Я с благодарностью отношусь к предложениям и советам подчиненных.

47. Главное в руководстве — распределить обязанности.

48. Эффективность управления достигается тогда, когда подчиненные существуют лишь как исполнители воли менеджера.

49. Подчиненные — безответственные люди, и поэтому их нужно постоянно контролировать.

50. Лучше всего предоставлять полную самостоятельность коллективу и ни во что не вмешиваться.

51. Для более качественного руководства нужно поощрить наиболее способных подчиненных и строго взыскивать с нерадивых.

52. Всегда признаю свои ошибки и выбираю более правильное решение.

53. Мне приходится часто объяснять неудачи в управлении объективными обстоятельствами.

54. Нарушителя дисциплины строго наказываю.

55. В критике недостатков подчиненных я беспощаден.

56. Иногда мне кажется, что в коллективе я лишний человек.

57. Прежде чем упрекать подчиненного, я стараюсь его похвалить.

58. Я хорошо взаимодействую с коллективом и считаюсь с его мнением.

59. Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным.

60. Если бы мои подчиненные делали так, как я требую, я бы достиг гораздо большего.

Обработка и интерпретация результатов. Подсчитав номера соответствующих утверждений, можно определить степень выраженности определенного стиля управления:

- авторитарный — 1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60;
- либеральный — 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59;
- демократический — 3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58.

В зависимости от полученных сумм ответов степень выраженности стиля будет различной: минимальная (от 0 до 7), средняя (от 8 до 13), высокая (от 14 до 20).

Если оценки минимальны по всем трем показателям, стиль считается неустойчивым, неопределенным. У опытного руководителя наблюдается комбинация стилей управления. На наш взгляд, более предпочтительно сочетание авторитарного и демократического стилей управления, когда менеджер применяет гибкие методы работы с людьми и повседневно утверждает эффективный стиль управления. Для более полной характеристики индивидуального стиля управления и его последующего совершенствования можно руководствоваться следующими данными.

Авторитарный стиль:

- минимальная выраженность (от 0 до 7) — проявляется в слабом желании быть лидером, неустойчивых навыках менеджера, самоуверенности, упрямстве, в слабом стремлении доводить начатое дело до конца, критиковать отстающих и неспособных подчиненных;
- средняя выраженность (от 8 до 13) — отражает хорошие лидерские качества, умение руководить действиями подчиненных, требовательность и настойчивость, стремление воздействовать на коллектив силой приказа и принуждением, целеустремленность и эгоизм, поверхностное отношение к запросам подчиненных, нежелание слушать предложения заместителей;
- высокая выраженность (от 14 до 20) — раскрывает ярко выраженные лидерские качества и стремление к единоличной

власти, непреклонность и решительность в суждениях, энергичность и жесткость в требованиях, неумение учитывать инициативу подчиненных и предоставлять им самостоятельность, чрезмерно резкую критику и предвзятость в оценках, честолобие и низкую совместимость с заместителями, злоупотребление наказаниями, пренебрежение общественным мнением.

Либеральный стиль:

- минимальная выраженность (от 0 до 7) — неустойчивое желание работать с людьми, неумение ставить перед подчиненными задачи и решать их совместно, неуверенность и нечеткость в распределении обязанностей, импульсивность в критике недостатков подчиненных, слабая требовательность и ответственность;
- средняя выраженность (от 8 до 13) — стремление переложить свои обязанности на заместителей, пассивных в руководстве людьми, нетребовательность и доверчивость, страх перед необходимостью самостоятельно принимать решения, чрезмерная мягкость к нарушителям дисциплины, склонность к уговорам;
- высокая выраженность (от 14 до 20) — полное безразличие к интересам коллектива, нежелание брать на себя ответственность и принимать сложные решения, нетребовательность и самоустранение от управления, повышенная внушаемость и слабобоволие, беспринципность и неумение отстаивать свою точку зрения, отсутствие целей деятельности и конкретных планов, попустительство, заигрывание, панибратство.

Демократический стиль:

- минимальная выраженность (от 0 до 7) — слабое стремление быть ближе к подчиненным, сотрудничать и выслушивать советы помощников, попытки направлять деятельность коллектива через заместителей и актив, некоторая неуверенность в своих распорядительных качествах;
- средняя выраженность (от 8 до 13) — устойчивое стремление жить интересами коллектива, проявлять заботу о персонале, оказывать доверие заместителям и поощрять их инициативу, использовать убеждение и принуждение, прислушиваться к мнению персонала;
- высокая выраженность (от 14 до 20) — умение координировать и направлять деятельность коллектива, предоставлять самостоятельность наиболее способным подчиненным, всемерно раз-

вивать инициативу и новые методы работы, убеждать и оказывать моральную поддержку, быть справедливым и тактичным в споре, изучать индивидуальные качества личности и социально-психологические процессы коллектива, развивать гласность и критику, предупреждать конфликты и создавать доброжелательную атмосферу.

Опросник «Токсический босс»

Инструкция. Оцените вашего руководителя по нижеописанным примерам действий. Если не соглашаетесь с утверждением, поставьте числа от 1 до 4 в зависимости от степени вашего несогласия. Если согласны с утверждением, поставьте число от 5 до 8 в зависимости от степени вашего согласия.

1	2	3	4	5	6	8
Полностью не согласен				Полностью согласен		
1. Мой босс умышленно предоставляет мне ложную или вводящую в заблуждение информацию						
2. Мой босс обращается со мной несправедливо, не имея на то причин						
3. Мой босс меня иногда обманывает						
4. Мой босс намеренно утаивает от меня информацию, в которой я нуждаюсь для выполнения моей работы						
5. Мой босс критикует сделанную мной работу низкого качества						
6. Мой босс говорит мне, как я должен распоряжаться своим временем вне работы						
7. Мой босс «достанет» меня, если я не выполню его пожелания						
8. Мой босс унижает меня при других сотрудниках						
9. Мой босс называет меня нелестными именами						
10. Мой босс, прежде чем похвалить, требует, чтобы все его стандарты были выполнены						
11. Мой босс, как правило, считает, что я худший, и обвиняет меня всякий раз, когда что-то идет не так						
12. Мой босс ведет себя так, будто я должен получать удовольствие просто потому, что он мой босс						
13. Мой босс обращается со мной как со слугой						
14. Мой босс всегда контролирует, чтобы я был(а) одет(а) уместно						
15. Мой босс обращается со мной несправедливо						

16. Мой босс крадет мои хорошие идеи или плоды работ и приписывает их себе	
17. Мой босс заставит меня дорого «заплатить», если я не выполню его требования	
18. Мой босс выражает свои эмоции публично, крича, ругаясь или швыряя в меня вещи	
19. Мой босс критикует мои личные качества и личную жизнь, а не мою работу	
20. Мой босс требует, чтобы я всегда прикладывал все возможные усилия для достижения цели	
21. Мой босс жестче обращается с некоторыми его подчиненными только потому, что они приходится ему не по нраву, независимо от их работы	
22. Мой босс невежлив по отношению ко мне	
23. Мой босс ведет себя со мной непорядочно	
24. Мой босс не считается с моим мнением	
25. Мой босс намеренно груб со мной	
26. Мой босс лжет мне	
27. Мой босс вводит меня в заблуждение для своей собственной выгоды	
28. Мой босс настаивает на том, чтобы я очень много работал	
29. Мой босс часто винит в своих неудачах меня	
30. Мой босс открыто меня атакует и позорит	
31. Мой босс плохо обращается со мной из-за моего образа жизни	
32. Мой босс требует, чтобы я постоянно выполнял работу качественно	
33. Мой босс укоряет меня в присутствии других	
34. Мой босс намеренно заставляет меня чувствовать себя неполноценным	
35. Мой босс нечестен с людьми, которые ниже его по положению	
36. Мой босс угрожает мне, чтобы получить то, что он хочет	

Подсчет баллов. Сумма баллов ваших ответов на следующие вопросы:

#5 _____

#10 _____

#14 _____

#20 _____

#28 _____

#32 _____

ИТОГО «ЖЕСТКИЙ БОСС»: _____

Сумма баллов ваших ответов на оставшиеся 30 вопросов:
ИТОГО «ТОКСИЧЕСКИЙ БОСС»: _____

Ключ для оценки босса

ЖЕСТКИЙ БОСС	ТОКСИЧЕСКИЙ БОСС	ОЦЕНКА БОССА
Меньше 36	Меньше 90	Недостаточно жесткий
От 36 до 48	Меньше 90	Жесткий, но не токсический
От 36 до 48	От 90 до 195	Жесткий с присутствием некоторых токсинов, которые могут иметь неблагоприятные последствия для физического и социально-психологического благополучия подчиненного
Любой	Выше 195	Токсический. Ухудшение психического и физического здоровья и снижение производительности труда связаны с распространением на вас его токсинов

Опросник «Оценка психологического климата в малой группе» (С.С. Баранская)

Инструкция. Оцените данные утверждения по 5-балльной шкале с точки зрения отношения организации, в которой работаете: от 1 — «абсолютно не согласен», до 5 — «полностью согласен».

Бланк опросного листа

Отношение к организации, в которой вы работаете						Отношение к организации, в которой вы бы хотели работать					
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
						1. Сотрудники уверены, что работают в великолепной организации					
						2. С таким же успехом любой из сотрудников работал бы и в другой организации					
						3. Сотрудники организации стремятся совершенствовать свои профессиональные навыки					
						4. Превосходство организации над другими очевидно для сотрудников					

Отношение к организации, в которой вы работаете					Утверждения	Отношение к организации, в которой вы бы хотели работать				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					5. Самые важные вещи, которые случаются в жизни сотрудников, включают работу					
					6. Любой из сотрудников легко оставит работу в организации при наличии более выгодного предложения					
					7. Одна из важнейших целей работы сотрудников в организации — стать профессионалом					
					8. Сотрудники готовы взять на себя дополнительную нагрузку, если это необходимо организации					
					9. Репутация организации в глазах сотрудников безупречна					
					10. Работа — то, чем сотрудник должен заниматься большую часть времени					
					11. Сотрудники чувствуют личную ответственность за все успехи и неудачи организации					
					12. Качество работы организации является предметом гордости ее сотрудников					
					13. Счастье в жизни сотрудников приходит, главным образом, с работой					
					14. Сложности с поиском нового рабочего места — единственное, что удерживает сотрудников в этой организации					
					15. Сотрудники предпочитают работать исключительно в своей профессиональной области					
					16. Проблемы организации воспринимаются сотрудниками как их личные проблемы					
					17. Сотрудники считают труд центральной вещью в своей жизни					
					18. Многие сотрудники считают, что эта компания не заслуживает преданности					
					19. Сотрудники активно помогают организации в разрешении ее проблем					

Отношение к организации, в которой вы работаете					Утверждения	Отношение к организации, в которой вы бы хотели работать				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					20. Сотрудники стремятся работать с полной самоотдачей					
					21. Сотрудники с гордостью заявляют другим, что являются частью своей организации					
					22. У сотрудников компании нет ощущения каких-либо обязательств перед организацией					
					23. Сотрудники испытывают удовольствие от работы по своей профессии					
					24. Жизнь сотрудников наиболее ценна, когда они поглощены работой					
					25. Главное в работе сотрудника — возможность использовать свои профессиональные навыки					

Ключ. Утверждения 2, 6, 14, 18, 22 (шкала «Нелояльное поведение») представлены в опроснике в виде инверсий; баллы по данным утверждениям засчитываются с обратным ключом.

Шкала «Организационная лояльность»: общий показатель шкалы равен сумме баллов подшкал «Гордость за организацию» (утверждения 1, 4, 9, 12, 21),

«Вовлеченность в дела организации» (утверждения: 8, 11, 16, 19, 20).

Шкала «Профессиональная лояльность»: общий показатель шкалы равен сумме баллов 3, 7, 15, 23, 25-го утверждений, умноженных на 3.

Шкала «Лояльность труду»: общий показатель шкалы равен сумме баллов 5, 10, 13, 17, 24-го утверждений, умноженных на 3.

Шкала «Нелояльное поведение». Нормы: меньше 14 — низкий уровень, от 14 до 18 — средний уровень, больше 18 — высокий уровень.

Низкий показатель характеризует сотрудника, готового в любой момент сменить организацию, в которой он работает, на другую при наличии более выгодного для него предложения. Такой сотрудник не видит смысла надолго задерживаться в данной компании и не чувствует своих обязательств перед ней. В работе он может позволять

себе допускать ошибки, опоздания, прогулы, а также брак и другие нелояльные действия.

Высокий показатель по данной шкале характеризует сотрудника, следующего принятым организационным правилам и нормам, не допускающего со своей стороны противоправных действий и готового выполнять свою работу качественно. Такой сотрудник не задумывается об уходе и, несмотря на возможное наличие проблем, связывает свое будущее с работой именно в данной компании.

Шкала «Организационная лояльность». Нормы: меньше 46 — низкий уровень, от 46 до 57 — средний уровень, больше 57 — высокий уровень.

Высокий показатель по данной шкале говорит о том, что сотрудники в целом преданы своей компании. Они считают оправданным выбор данной организации, принимают и разделяют условия и требования работы в ней, стремятся быть в курсе планов и проблем компании и участвовать в ее жизни и развитии. Такие сотрудники ощущают себя ответственными за состояние дел своей организации и готовы прилагать собственные силы для ее успеха и процветания.

Низкий показатель свидетельствует о том, что компания не является для сотрудников чем-то большим, чем временное место работы. Сотрудники с низким уровнем организационной лояльности легко уходят из организации при возникновении проблем; они не видят причин разделять ответственность за неудачи и успехи своей компании, не чувствуют необходимости участвовать в ее жизни и прилагать собственные усилия для более качественной, продуктивной работы и развития своей организации.

Шкала «Вовлеченность в дела организации». Нормы: меньше 15 — низкий уровень, от 15 до 19 — средний уровень, больше 19 — высокий уровень.

Высокий показатель уровня вовлеченности в дела компании говорит о том, что сотрудникам небезразличны потребности, планы и проблемы их организации. Они стремятся участвовать в жизни компании, прилагая максимум усилий для ее процветания и успешной работы.

Низкий показатель свидетельствует о том, что сотрудники не чувствуют себя частью компании: они далеки от дел и не стремятся разделять проблемы и потребности организации, нести ответственность

за ее успехи или же неудачи, прикладывать собственные усилия для развития компании.

Шкала «Профессиональная лояльность». Нормы: меньше 51 — низкий уровень, от 51 до 63 — средний уровень, больше 63 — высокий уровень.

Высокий показатель по шкале говорит о стремлении сотрудников совершенствовать себя и развиваться в своей профессиональной области. Главной задачей таких сотрудников является построение карьеры, становление себя как профессионала, повышение мастерства работы. Такие сотрудники стремятся работать исключительно в своей профессиональной области с возможностью использовать и оттачивать соответствующие навыки.

Низкий показатель свидетельствует о том, что специализация, область работы в компании не является значимой для сотрудников. Они готовы выполнять различные виды работ и не видят цели в совершенствовании себя в одной конкретной профессиональной области.

Шкала «Лояльность труду». Нормы: меньше 39 — низкий уровень, от 39 до 57 — средний уровень, больше 57 — высокий уровень.

Высокий показатель по шкале говорит о том, что труд сам по себе является одной из важнейших ценностей для сотрудника. Активная трудовая деятельность является смыслом и центральным компонентом в жизни такого сотрудника, он стремится быть деятельным, полезным и задействованным в различных видах работ.

Низкий показатель по шкале свидетельствует о том, что для сотрудника труд имеет лишь второстепенную, инструментальную значимость. В работе это проявляется в виде избегания дополнительных нагрузок, отлынивания от дел при появлении какого-либо повода, лени. Такой сотрудник скорее предпочтет не работать.

Методика исследования социально-психологического климата (О. С. Михалюк, А. Ю. Шалыто)

Инструкция. Для ответа на предлагаемые вопросы необходимо: 1) внимательно ознакомится с вариантами ответов; 2) выбрать один из них, наиболее соответствующий вашему мнению.

1. С каким из приведенных ниже утверждений вы в наибольшей степени согласны:

- большинство членов нашего коллектива — хорошие, симпатичные люди (3 балла);
- в нашем коллективе есть всякие люди (2 балла);
- большинство членов нашего коллектива — люди малопрятные (1 балл).

2. Считаете ли вы, что было бы хорошо, если бы члены вашего коллектива жили близко друг от друга:

- нет, конечно (1 балл);
- мне все равно (2 балла);
- да, конечно (3 балла).

3. Как вам кажется, могли бы вы дать достаточно полную характеристику деловых качеств большинства членов коллектива:

- да (3 балла);
- не знаю, не задумывался над этим (2 балла);
- нет (1 балл).

4. Оцените, насколько вам нравится ваш коллектив:

- очень нравится (3 балла);
- равнодушен (2 балла);
- абсолютно не нравится (1 балл).

5. Если бы у вас возникла возможность провести отпуск вместе с членами вашего коллектива, то как бы вы к этому отнеслись:

- это меня бы вполне устроило (3 балла);
- мне все равно (2 балла);
- это меня бы совершенно не устроило (1 балл).

6. Какая атмосфера обычно преобладает в вашем коллективе:

- атмосфера взаимопомощи, взаимного уважения (3 балла);
- нейтральная, равнодушная атмосфера (2 балла);
- нездоровая, нетоварищеская атмосфера (1 балл).

7. Как вы думаете, если бы вы вышли на пенсию или долго не работали по какой-либо причине, стремились бы вы встречаться с членами вашего коллектива:

- да (3 балла);
- не знаю, не задумывался над этим (2 балла);
- нет (1 балл).

Результаты полученных баллов суммируются и оценивается психологическая атмосфера в коллективе:

от 24 до 19 баллов — благоприятный климат в коллективе;

от 18 до 14 баллов — в целом благоприятный климат в коллективе;

от 13 до 8 баллов — совершенно неудовлетворительный климат в коллективе.

Тестовые задания

1. Возникновение кризисной ситуации, как правило, сопровождается:

- а) наличием угроз для реализации наиболее важных целей организации;
- б) стрессовым состоянием персонала организации;
- в) дефицитом времени для принятия решений по урегулированию кризиса;
- г) планомерной реализацией персоналом своих функциональных обязанностей;
- д) давлением окружающих на лица, принимающие решения.

2. Любое отклонение от привычного режима функционирования системы или отдельного ее элемента, вызывающее стрессовые реакции персонала и характеризующееся необходимостью принятия нестандартных решений, мобилизации профессионально-личностного потенциала и наличием как отрицательных, так и положительных последствий, называется:

- а) кризисом персонала организации;
- б) кризисным состоянием организации;
- в) кризисом организации;
- г) кризисом персонала организации-банкрота;
- д) кризисной ситуацией в организации.

3. Антикризисное управление имеет следующие специфические свойства:

- а) предвидение и возможное предупреждение проблем;
- б) жесткую структуру управления;
- в) возникновение новых управленческих проблем;
- г) получение максимальной прибыли;
- д) поощрение персонала за стабильность и эффективность;
- е) мобилизацию кадрового потенциала организации;
- ж) отсутствие четкого распределения функций на длительный период.

4. Противоречивость между замыслами руководства кризисной организации и проводимой кадровой политикой почти всегда оборачивается:

- а) ужесточением конкуренции на внутриорганизационном рынке труда;
- б) ростом случаев нарушения трудовой дисциплины;
- в) дефицитом человеческих ресурсов;
- г) повышением уровня конфликтности;
- д) разрушением различных элементов системы управления персоналом;
- е) конфликтами и дополнительными издержками во всех сферах управления организацией.

5. Средства массовой информации публикуют негативные материалы об организации по поводу реальных и выдуманных фактов, возникают противоречия и конфликты персонала управления, активно реализуется политика наведения порядка, а работники с трудом принимают нововведения. Данная ситуация характерна для организации, находящейся в состоянии:

- а) управленческого кризиса;
- б) репутационного кризиса;
- в) кризиса стабильности;
- г) инновационного кризиса;
- д) кризиса роста;
- е) переходного кризиса.

6. Кризисные менеджеры отличаются:

- а) умением выделять главную и второстепенную информацию;
- б) уверенностью в эффективности собственного стиля управления;
- в) авторитарным стилем руководства;
- г) склонностью к переоценке собственных сил;
- д) способностью быстро принимать решения;
- е) неумением просчитывать последствия принимаемых решений.

7. Руководители антикризисного типа реализуют в своей профессиональной деятельности роли, среди которых:

- а) руководитель;

- б) бюрократ;
- в) дипломат;
- г) маркетолог;
- д) инноватор;
- е) исследователь-прогнозист;
- ж) специалист.

8. Важнейшими умениями, необходимыми для реализации функций антикризисного управления, являются:

- а) умение ставить перспективные цели и задачи;
- б) умение координировать деятельность управляемой системы;
- в) умение использовать в работе методы социальной психологии и конфликтологии;
- г) умение поддерживать собственный авторитет;
- д) умение делегировать полномочия, функции, власть;
- е) умение слушать собеседника, входить в его положение и интересы;
- ж) умение реализовать основные формы работы — оперативные совещания, служебную переписку, переговоры.

9. Успешное руководство в условиях кризисной ситуации зависит от множества факторов, среди которых:

- а) политические взгляды руководителя и подчиненных;
- б) наличие в организации релаксационных комнат для сотрудников;
- в) возраст и опыт руководителя, его стаж в конкретной должности;
- г) ожидания и потребности подчиненных;
- д) структура группы работников и специфика ситуации, в которой она находится;
- е) временные условия для принятия решений;
- ж) психологический климат в группе, ее величина и уровень развития.

10. Психологи утверждают, что существуют гендерные различия в поведенческих реакциях сотрудников организации в условиях кризиса. Выберите характеристики поведения в кризисной ситуации, свойственные женщинам:

- а) стремление отгородиться от депрессивных мыслей;

- б) ощущение подавленности;
- в) усиление физической активности;
- г) анализирование причин своего состояния;
- д) реализация модели «тщательно обдумать»;
- е) реализация модели «сбросить негативные эмоции».

11. Примерами психологических факторов, ведущих к возникновению стрессовых ситуаций в профессиональной деятельности работника, могут быть:

- а) неэффективная структура управления;
- б) недостаточная нагрузка работника;
- в) отсутствие планирования досуговых мероприятий в организации;
- г) недостаточно ясное понимание работником своих роли и места в производственном процессе, коллективе;
- д) необходимость нести ответственность за результаты своей профессиональной деятельности;
- е) необходимость одновременного выполнения разнородных заданий, не связанных между собой и одинаково срочных;
- ж) неучастие работников в управлении фирмой.

12. Последствия пребывания работника в стрессовом состоянии, классифицируемые как организационные, включают:

- а) прогулы;
- б) текучесть кадров;
- в) опасность инцидента;
- г) низкую производительность труда;
- д) конфликтность;
- е) неудовлетворенность работой;
- ж) утомленность и чувство вины.

13. К деструктивным формам поведения относятся:

- а) объективно-продуктивная тактика;
- б) девиантные действия;
- в) субъективно-продуктивная тактика;
- г) непродуктивная познавательная тактика;
- д) имитация бурной деятельности;
- е) групповой эгоизм;
- ж) альтруистический эгоизм.

14. Одной из функций антикризисного управления персоналом является планирование, подразумевающее разработку планов по таким направлениям деятельности, как:

- а) план повышения квалификации и совершенствование профессионального инструментария работников;
- б) план удовлетворения потребности в персонале;
- в) план развития инновационных методов управления трудом;
- г) план мероприятий внутриорганизационного PR;
- д) план формирования готовности персонала к деятельности в кризисных условиях;
- е) план развития маркетинговой деятельности организации;
- ж) план «омоложения» кадрового состава и стимулирования ухода лиц, не способных к эффективной деятельности в новых условиях.

15. Диагностика кризисных явлений в системе управления персоналом включает следующие этапы исследования:

- а) определение целей исследования;
- б) описание объекта исследования;
- в) формулировку концепции исследования;
- г) выбор методов исследования;
- д) проведение исследования и анализ результатов;
- е) проведение собрания трудового коллектива;
- ж) оглашение результатов исследования.

16. Стратегия антикризисного кадрового менеджмента организации предусматривает:

- а) сырьевое обеспечение системы управления персоналом;
- б) материально-техническое обеспечение системы управления персоналом;
- в) организационное обеспечение системы управления персоналом;
- г) информационное обеспечение системы управления персоналом;
- д) общее инструментальное обеспечение системы управления персоналом;
- е) трудовое ресурсное обеспечение системы управления персоналом;
- ж) финансовое обеспечение системы управления персоналом.

17. Среди методов работы с персоналом в режиме антикризисного управления выделяют методы:

- а) быстрого реагирования;
- б) реструктуризации;
- в) адаптивных изменений;
- г) принудительных организационных изменений;
- д) управление сопротивлением;
- е) кризисный метод;
- ж) экстремальный.

18. Определите соответствие термина его содержанию. Зарубежные специалисты выделяют следующие основные разновидности кадровой политики в условиях кризиса:

- | | |
|----------------------|---|
| а) пассивная | 1. Отсутствует предкризисная программа действий в отношении персонала. Кадровая работа сводится к ликвидации проявившихся негативных последствий кризиса |
| б) реактивная | 2. Руководство организации не имеет качественного диагноза развития кризисной ситуации и обоснованного прогноза ее развития, но стремится влиять на нее доступными методами |
| в) превентивная | 3. Руководство организации располагает возможностями качественной диагностики развития кризисного явления, а также имеет необходимые средства для влияния на нее |
| г) активная | 4. Руководство организации контролирует симптомы кризисных явлений и принимает меры по локализации кризиса |
| д) авантюристическая | 5. Принимаются предупреждающие меры, даются прогнозы развития ситуации. Однако организация ощущает недостаток средств для противодействия кризисной ситуации |

19. Установите оптимальную последовательность действий по снижению затрат на рабочую силу в кризисной организации:

Этапы	Мероприятия
1	а) уменьшение продолжительности рабочей недели
2	б) сокращение работников
3	в) уменьшение продолжительности рабочего дня
4	г) пропорциональное уменьшение должностных окладов и премий всего персонала
5	д) уменьшение должностных окладов и премий руководителей высшего звена

20. План управления кризисными ситуациями может включать:

- а) перечень мероприятий, необходимых при возникновении кризисной ситуации;
- б) функции центра по контролю за ходом выполнения работ в кризисной ситуации;
- в) определение персонального состава сотрудников оперативных антикризисных групп подразделений;
- г) комплекс мер по обеспечению работы средствами связи;
- д) потребность в персонале на краткосрочный и долгосрочный период;
- е) направления развития социальной инфраструктуры предприятия.

21. Кадровая политика организации в условиях кризиса помимо всего прочего подразумевает, что в трудовом договоре наемного работника должны быть четко определены следующие возможности для работодателя:

- а) возможно увольнение работника по причине сокращения в любой момент;
- б) возможность использования механизма неполной загрузки рабочей недели;
- в) снижение заработной платы по решению руководства;
- г) перевод работника на другое место работы без согласия профсоюза;
- д) исключение из трудового договора любых дополнительных обязанностей со стороны администрации, прежде всего социальных льгот, за исключением установленных действующим трудовым законодательством;
- е) обязательство работника о неучастии в забастовках и других акциях противостояния.

22. Условиями для формирования эффективной управленческой команды является:

- а) повышенная оплата труда;
- б) предоставление членам управленческой команды дополнительных привилегий и льгот;
- в) общая цель и общие интересы руководителей и специалистов разного уровня и профилей;
- г) подготовленность членов управленческой команды к решению задач оздоровления организации;
- д) наличие в команде людей разных взглядов, темпераментов, имеющих различные системы ценностей;
- е) готовность членов управленческой команды к совместной работе.

23. Выберите пропущенные словосочетания. «Антикризисный штаб не должен быть чрезмерно большим. Внутри команды антикризисного штаба необходимо четкое разделение функций. Например, стратегий управления должен заниматься немногочисленный _____, решением технических вопросов _____. В антикризисный штаб должны входить _____, квалифицированные специалисты и маркетологи.

- а) подготовленные специалисты;
- б) «мозговой центр»;
- в) оперативная антикризисная группа;
- г) экспертная группа;
- д) группа быстрого реагирования;
- е) финансовая служба;
- ж) адаптивные менеджеры.

24. Определите соответствие термина его содержанию.

Разновидности деструктивных форм поведения персонала организации:

- | | |
|---|---|
| а) противоправное поведение | 1. Действия, не соответствующие официально установленным или фактически сложившимся в данной социальной группе нормам и ожиданиям (алкоголизм, мошенничество и пр.) |
| б) административно-управленческие злоупотребления | 2. Индивидуально-целевое и групповое деструктивное поведение (групповой эгоизм) |

в) дисфункциональное поведение	3. Профессиональная некомпетентность, выражающаяся в неспособности эффективно выполнять должностные обязанности
г) имитационное поведение	4. Сопротивление инновационным процессам в профессиональной деятельности
д) эгоистическое поведение	5. Несоблюдение норм права. Обычно проявления такого поведения должны преследоваться по закону
е) консервативное поведение	6. Кумулирование истинных эгоистических целей псевдоактивностью
ж) девиантное (отклоняющееся) поведение	7. Злоупотребление в личных целях своими правами и полномочиями, их превышение, невыполнение своих обязанностей

25. Возможные проявления последствий стрессового состояния работника могут быть классифицированы как:

- а) субъективные — расстройство, утомленность, тревожность, чувство вины;
- б) поведенческие — опасность инцидента, «нехорошие разговоры», конфликтность;
- в) физиологические — растущее кровяное давление, высокое содержание холестерина; коронарные заболевания;
- г) организационные — прогулы, текучесть, низкая производительность, неудовлетворенность работой;
- д) экономические — неудовлетворенность заработной платой, неэффективное распределение доходов;
- е) социальные — конфликтность, психологический терроризм на рабочем месте;
- ж) политические — недоверие к власти; стремление участвовать в политических акциях.

26. Определите соответствие. Влияние малоэффективной кадровой политики на разрешение кризисных ситуаций выражается в следующем:

Мероприятие	Возможные последствия
а) добровольный уход персонала, в т. ч. увольнение пенсионеров	1. Нарушение технологической дисциплины; конфликты между персоналом и руководством
б) предоставление продолжительных временных отпусков	2. Риск потери квалифицированных работников

Мероприятие	Возможные последствия
в) значительное сокращение персонала	3. Развитие апатии и чувства безнадежности
г) свертыwanie программ подготовки и переподготовки кадров	4. Неуверенность работников в перспективе; снижение потенциала кадров
д) введение жесткой регламентации трудовых процессов, строгая отчетность перед руководством	5. Ухудшение морально-психологического климата в трудовом коллективе, угроза потери квалифицированных работников
е) отстранение персонала от участия в разработке конкретных мер по выходу из кризиса	6. Потеря квалификации работниками, пассивность и инертность
ж) отправление в неоплачиваемый отпуск	7. Отчуждение персонала от антикризисного управления

27. Для обеспечения обратной связи целесообразно использовать такие методы, как:

- а) сбор и анализ слухов;
- б) анкетирование персонала;
- в) интервьюирование персонала управления;
- г) общение топ-менеджеров с исполнителями «через голову» линейного руководителя;
- д) ящики предложений;
- е) «горячая линия»;
- ж) неформальное общение на корпоративных мероприятиях.

Глоссарий

Антикризисная команда — состав руководителей и специалистов, объединенных общей целью и интересами, связанными с оздоровлением и развитием предприятия, профессионально подготовленных и способных обеспечить достижение поставленной цели.

Антикризисное развитие — наличие кризисов, которые являются импульсом успешного развития.

Антикризисная стратегия — система управленческих решений и действий, направленных на реализацию задач кризисного предприятия и выполнение его миссии.

Банкротство — признанный арбитражным судом или объявленный должником факт неспособности последнего удовлетворить требования кредиторов в полном объеме или исполнить обязанность по уплате обязательных платежей. Состояние неплатежеспособности должника трансформируется в несостоятельность (банкротство) только после констатации арбитражным судом признаков неплатежеспособности должника.

Деструктивные формы поведения — негативные изменения в деятельности и функциональности человека, сопровождающиеся неадекватными поведенческими реакциями и не позволяющие человеку объективно оценивать ситуацию, что затрудняет поиск эффективного выхода из кризиса.

Кадровая политика — система целей, принципов и вытекающих из них форм, методов и критериев работы с персоналом.

Кадровый потенциал — совокупность способностей и возможностей кадров обеспечить эффективное функционирование организации.

Профессиональный инструментарий персонала — совокупность имеющихся у работников знаний, навыков и умений для реализации своих профессиональных обязанностей.

Реорганизация — изменение структуры и статуса предприятия путем слияния, выделения, поглощения, преобразования.

Реструктуризация кадрового потенциала — мероприятия по изменению организационно-функциональной структуры кадров организации, стратегии и способов профессиональной деятельности работников.

Стадия и цикл развития организации — описательные характеристики организации, рассматриваемой в логике развития, фиксирующие особенности целей и ценностей, присущих организации в определенный период своего развития.

Стратегия управления персоналом — специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированный с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

Технология антикризисного управления — это комплекс последовательно осуществляемых действий по профилактике, предупреждению, преодолению кризиса.

Фрустрация — психическое состояние человека, вызываемое объективно непреодолимыми (или субъективно так воспринимаемыми) трудностями, возникающими на пути к достижению цели или к решению задачи; переживание неудачи.

Использованный библиографический список

1. Антикризисное управление персоналом организации : учеб. пособие / А. Ю. Митин [и др.]. Питер, 2005. 272 с.
2. Антикризисное управление человеческими ресурсами : учеб. пособие для студентов, обуч. по спец. 080104 «Экономика труда» и др. экон. специальностям / Н. А. Горелов и др.]; под ред. Н. А. Горелова. Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2010. 429 с.
3. Антикризисное управление : учебник / под ред. проф. Э. М. Короткова. 2-е изд., доп. и перераб. Москва : ИНФРА-М, 2007. 620 с.
4. Битянова Р. М. Социальная психология : учеб. пособие / Р. М. Битянова. Санкт-Петербург : Питер, 2010. 368 с.
5. Богданович Н. Г. Психологическое обследование ребенка в практике возрастно-психологического консультирования : учеб. пособие / Н. Г. Богданович, Е. А. Кедярова. Иркутск : Изд-во ИГУ, 2005. 100 с.
6. Бондаренко А. Ф. Психологическая помощь : теория и практика / А. Ф. Бондаренко. Изд. 3-е, испр. и доп. Москва : Класс, 2001. 336 с.
7. Грановская Р. М. Элементы практической психологии / Р. М. Грановская. Изд. 5-е, испр. и доп. Москва : Речь, 2007. 655 с.
8. Жариков Е. С. Психология управления / Е. С. Жариков. Москва : Международный центр финансово экономического развития, 2002. 512 с.
9. Клейменова Л. В. Формирование антикризисной системы управления персоналом / Л. В. Клейменова // Изв. ИГЭА. 2008. № 6(62). С. 82–86.
10. Колодзин Б. Как жить после психической травмы / Б. Колодзин. Москва : Шанс, 1992. 95 с.

11. Кочюнас Р. Экзистенциальная терапия : исследование способов построения жизни / Р. Кочюнас / / Независимый психиатрический журнал. 1998. № 3. С. 33–39.
12. Кудрявцева Е. И. Управление персоналом : учеб. тетрадь / Е. И. Кудрявцева. Санкт-Петербург : Межотраслевой институт повышения квалификации, 2008. 86 с.
13. Лазарус Р. Транзактная теория и научное исследование эмоции и копинга / Р. Лазарус. Москва : Медицина, 1987. 67 с.
14. Левин К. Разрешение социальных конфликтов / пер. с англ. И. Ю. Авидон. Санкт-Петербург : Речь, 2000. 408 с.
15. Никифоров Г. С. Психология менеджмента : учеб. для вузов / Г. С. Никифоров. Санкт-Петербург : Питер, 2004. 639 с.
16. Параметрическая теория коллектива : история создания и тенденции развития. Психология малой группы : ретроспективный научно-вспомогательный указатель отечественных трудов, изданных в СССР и России. 100 лет пути / сост. : А. В. Сидоренков [и др.]; отв. ред. А. В. Сидоренков. Москва : КРЕДО, 2014. [Б. п.].
17. Ряховская А. Н. Зарубежная практика антикризисного управления : учеб. пособие / А. Н. Ряховская. Москва : Магистр, 2011. 272 с.
18. Сапогова Е. Е. Консультативная психология : учеб. пособие / Е. Е. Сапогова. Москва : Академия, 2008. 352 с.
19. Спивак В. А. Управление персоналом : учеб. пособие / В. А. Спивак. Москва : Эксмо, 2010. 226 с.
20. Цыганов А. М. Сокращение издержек на персонал / А. М. Цыганов. Москва : Эксмо, 2011. 192 с.
21. Чутко Л. С. Синдром эмоционального выгорания. Клинические и психологические аспекты / Л. С. Чутко, Н. В. Козина. Москва : МЕД-пресс-информ, 2014. 256 с.
22. Шепеленко Г. И. Антикризисное управление производством и персоналом : учеб. пособие для студентов экон. специальностей вузов / Г. И. Шепеленко. 2-е изд., доп. и перераб. Ростов-на-Дону : Феникс, 2010. 253 с.
23. Управление в условиях кризиса: HR-технологии [Электронный ресурс]. URL: http://fictionbook.ru/author/veronika_yarniyh/upravlenie_v_usloviyah_krizisa_hr_tehnologii/read_online.html?page=1. Загл. с экрана.

24. Багмут Т. Мотивация персонала в ситуации кризиса [Электронный ресурс] / Т. Багмут, С. Козий, А. Толмачев. URL: <http://consulting.1c.ru/articles-view.jsp?id=61>. Загл. с экрана.

25. Выход из кризиса: как поступить с персоналом? [Электронный ресурс]. URL: <http://hr-anticrisis.ru/node/236>. Загл. с экрана.

26. Как мотивировать персонал в условиях кризиса [Электронный ресурс]. URL: http://www.eos.ru/eos_delopr/eos_delopr_intesting/detail.php?ID=16791&SECTION_ID=668. Загл. с экрана.

27. Построение системы управления персоналом в условиях длительного кризиса. Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1841>.

28. Работа с персоналом в условиях кризиса [Электронный ресурс]. URL: <http://www.description-job.ru/upravlenie-personalom/rabota-s-personalom-v-usloviyah-krizisa.html>. Загл. с экрана.

29. Самоукина Н. Теория поколений и управление персоналом в условиях кризиса [Электронный ресурс] / Н. Самоукина. URL: <http://www.samoukina.ru/new/press/43.shtml>. Загл. с экрана.

30. Специфика управления персоналом в условиях кризиса экономики [Электронный ресурс]. URL: <http://www.hrexpert.ru/news/2009/05/01/specifika-upravleniya-personalom>. Загл. с экрана.

31. Управление торговым персоналом магазина в период кризиса [Электронный ресурс]. URL: <http://www.artmanage.ru/articles/upravlenie-torgovim-personalom.html>. Загл. с экрана.

32. Управление персоналом в условиях кризиса [Электронный ресурс]. URL: <http://www.hr-portal.ru/node/33862>. Загл. с экрана.

33. Управление персоналом в условиях кризиса. Рекомендации руководителю [Электронный ресурс]. URL: http://www.jobsmarket.ru/?get_page=239&content_id=8141482. Загл. с экрана.

34. Управление персоналом в период кризиса функциональных структур [Электронный ресурс]. URL: http://old.e-executive.ru/publications/aspects/hr/article_1067. Загл. с экрана.

35. Управление персоналом в условиях экономического кризиса [Электронный ресурс]. URL: http://www.econika.ru/ru/main/press-centre/mass-media/news_current.shtml?2009/06//566.html. Загл. с экрана.

36. Федорова А. Э. Антикризисное управление персоналом организации : учеб. пособие / А. Э. Федорова. Екатеринбург : УрГЭУ, 2013. 174 с.

37. Человеческий фактор антикризисного управления [Электронный ресурс]. URL: http://www.aup.ru/books/m98/6_12.htm. Загл. с экрана.

38. Lubit R. Coping with Toxic Managers, Subordinates... and Other Difficult People: Using Emotional Intelligence to Survive and Prosper/R. Lubit//South Asian Journal of Management. 2008. 368 p.

39. Pelletier K. L. Perception of and reaction to leader toxicity: Do leader-follower relationships and identification with victim matter? / K. L. Pelletier // The Leadership Quarterly 23. 2012. P. 412–424.

40. Pfeffer J. Building Sustainable Organizations / J. Pfeffer // The Human Factor, 2010. P. 34–45.

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	3
1. СУЩНОСТЬ И ФОРМЫ КРИЗИСА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.....	4
Вопросы и задания для размышления	13
2. ПСИХОЛОГО-УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОНЦЕПЦИЯ КРИЗИСНЫХ И АНТИКРИЗИСНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ.....	14
Вопросы и задания для размышления	25
3. ПОДБОР И ПОДГОТОВКА АНТИКРИЗИСНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ.....	27
Вопросы и задания для размышления	39
4. ФАКТОРЫ СОСТОЯНИЯ И ПОВЕДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА	41
Вопросы и задания для размышления	54
5. СТРАТЕГИЯ И ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КРИЗИСНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	56
Вопросы и задания для размышления	63

6. ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО АНТИКРИЗИСНОМУ УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ	65
Вопросы и задания для размышления	92
7. ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ ПРОЦЕССА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	94
Вопросы и задания для размышления	103
ПРАКТИКУМ	104
Кейс «Опыт решения кадровых проблем, возникших вследствие кризиса предприятия»	104
Кейс «Подбор антикризисного менеджера»	111
Тренинг-упражнение «Экспедиция»	113
Тренинг-упражнение «Перевоплощение-1»	114
Тренинг-упражнение «Перевоплощение-2»	114
Кейс «Ковры и люди — 1»	114
Кейс «Конфликт в научно-исследовательском институте»	119
Кейс «Антикризисная команда»	121
Кейс «Кадры решают всё?!»	123
Кейс «Комбикормовый завод — 1»	125
Кейс «Комбикормовый завод — 2»	126
Тест «Напряженные ситуации» (Н. Г. Хитрова)	128
Тест «Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки»	135
Опросник «Токсический босс»	140
Опросник «Оценка психологического климата в малой группе» (С. С. Баранская)	142
Методика исследования социально-психологического климата (О. С. Михалюк, А. Ю. Шалыто)	146

Тестовые задания	148
ГЛОССАРИЙ	158
ИСПОЛЬЗОВАННЫЙ БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	160

Учебное издание

Федорова Алена Эдуардовна,
Токарева Юлия Александровна

**АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

Редактор И. В. Меркурьева
Верстка Е. В. Ровнушкиной

Подписано в печать 11.09.2017. Формат 70×100 1/16.
Бумага писчая. Цифровая печать. Усл. печ. л. 13,55.
Уч.-изд. л. 9,3. Тираж 50 экз. Заказ 228.

Издательство Уральского университета
Редакционно-издательский отдел ИПЦ УрФУ
620049, Екатеринбург, ул. С. Ковалевской, 5
Тел.: 8 (343) 375-48-25, 375-46-85, 374-19-41
E-mail: rio@urfu.ru

Отпечатано в Издательско-полиграфическом центре УрФУ
620083, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4
Тел.: 8 (343) 358-93-06, 350-58-20, 350-90-13
Факс: 8 (343) 358-93-06
<http://print.urfu.ru>

